



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku

Competitiveness Evaluation of the Manufacturing Company

Student: Veronika Lukášová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, Ph.D.

Ostrava 2014

## Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Lukášová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 01 Ekonomika podniku  
Téma: **Hodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku**  
**Competitiveness Evaluation of the Manufacturing Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti
  3. Charakteristika zvoleného podniku
  4. Aplikace vybraných metod
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

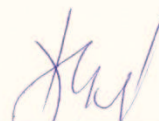
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 3 – 6 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila“

Ve Valašském Meziříčí dne 5. května 2014

Handwritten signature of Veronika Lukášová in black ink, written over a dotted line.

Veronika Lukášová

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Anně Oplatkově, Ph.D. za cenné rady, připomínky a pomoc při zpracování. Současně chci poděkovat společnosti Solartec, s. r. o. za poskytnutí potřebných informací k vypracování bakalářské práce.

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti .....	6
2.1	Definice základních pojmů .....	6
2.1.1	Konkurence .....	6
2.1.2	Konkurenceschopnost .....	9
2.1.3	Konkurenční výhoda .....	9
2.1.4	Okolí podniku.....	10
2.2	Vymezení vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti .....	12
2.2.1	PEST analýza .....	12
2.2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	14
2.2.3	Analýza finančního zdraví podniku .....	18
2.2.4	SWOT analýza .....	20
3	Charakteristika zvoleného podniku.....	23
3.1	Základní informace o společnosti Solartec, s.r.o. ....	23
3.2	Historie a současnost společnosti .....	24
3.3	Přehled činností společnosti .....	25
4	Aplikace vybraných metod .....	28
4.1	PEST analýza podniku.....	28
4.1.1	Politicko – legislativní faktory .....	28
4.1.2	Ekonomické faktory .....	30
4.1.3	Sociálně – demografické faktory.....	32
4.1.4	Technicko – technologické faktory .....	33
4.1.5	Shrnutí .....	34
4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil podniku Solartec.....	36
4.2.1	Vyjednávací síla odběratelů .....	36
4.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	37

4.2.3	Rivalita mezi stávajícími konkurenty.....	38
4.2.4	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	39
4.2.5	Hrozba substitutů.....	39
4.2.6	Shrnutí .....	40
4.3	Analýza finančního zdraví podniku.....	42
4.3.1	Ukazatele aktivity.....	42
4.3.2	Ukazatele rentability .....	43
4.3.3	Ukazatele likvidity .....	44
4.3.4	Ukazatele zadluženosti.....	44
4.3.5	Shrnutí .....	45
4.4	SWOT analýza podniku.....	46
4.3.1	Silné stránky.....	46
4.3.2	Slabé stránky .....	47
4.3.3	Příležitosti.....	47
4.3.4	Hrozby.....	47
4.3.5	Shrnutí .....	48
4.5	Zhodnocení a formulace návrhů a doporučení .....	49
5	Závěr .....	49
	Seznam použité literatury.....	52
	Seznam zkratek .....	57
	Seznam obrázků a tabulek	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Tématem bakalářské práce je Hodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku. Z názvu je zřejmé, že teoretická část práce bude věnována nejprve vysvětlení pojmů konkurence, konkurenční výhoda a konkurenceschopnost a poté přiblížení vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti. V praktické části bude konkurenceschopnost hodnocena na základě vybraných metod v konkrétním podniku.

Pojem konkurenceschopnost je dnes velmi často používán ve všech oborech. Podniky se snaží získat konkurenční výhodu, která je základem pro to, aby byly dostatečně konkurenceschopné. Konkurenceschopnost je tedy určitá situace, kdy se prodejci výrobků či služeb snaží o přízeň zákazníků za účelem dosažení svých cílů. Ovšem v době globalizace světové ekonomiky, kdy rostou nároky zákazníků a konkurence nabývá globálních rozměrů, je konkurenceschopnost podniku důležitým předpokladem již pro přežití a udržení se na trhu.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit úroveň konkurenceschopnosti vybraného podniku na základě vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti a navrhnout případná opatření k jejímu zvýšení.

V první části bakalářské práce budou nejprve vymezeny hlavní pojmy, s danou problematikou související. Od konkurence a jejího pojetí, konkurenceschopnosti a konkurenční výhody až po podnikové okolí a faktory na podnik působící. Následně bude teoretická část věnována vybraným metodám hodnocení konkurenceschopnosti, tedy PEST analýze, Porterově modelu pěti konkurenčních sil, analýze finančního zdraví a SWOT analýze. Teoretická část práce bude zpracována na základě odborné literatury.

Bakalářská práce bude aplikována na společnost Solartec, s.r.o. (dále jen Solartec), která sídlí v Rožnově pod Radhoštěm. Společnost bude detailněji popsána ve druhé části práce s názvem Charakteristika zvoleného podniku.

Poslední, praktická část, bude věnována aplikaci vybraných metod na společnost Solartec a hodnocení její konkurenceschopnosti. Data budou čerpána z materiálů poskytnutých podnikem, z tisku a jiných informačních zdrojů. Při zpracování práce bude využito metod analýzy, syntézy a komparace. Dále zde budou nastíněny návrhy a doporučení, které by mohly přispět k posílení konkurenceschopnosti dané společnosti.



## **2 Teoretická východiska vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti**

V teoretické části bakalářské práce budou nejprve vymezeny základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti podniku, jako jsou konkurence a její pojetí, konkurenční výhoda, samotná konkurenceschopnost a také podnikové okolí. Následně budou popsány jednotlivé metody, které budou využity při hodnocení.

### **2.1 Definice základních pojmů**

#### **2.1.1 Konkurence**

Konkurence je definována jako otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů. Konkurenti jsou definováni jako prvky množiny konkurence, které se vyznačují konkurenčními silami, jež působí na konkurenci tak, aby rozhodným rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získali rozhodující vliv a roli (tedy vysokou konkurenceschopnost) v konkurenčním prostředí oproti všem dalším článkům konkurence. (Čichovský, 2002)

Konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady a to že musí:

- být konkurenční, tedy mít konkurenceschopnost, respektive musí disponovat konkurenčním potenciálem,
- a mít konkurenční zájem, tedy chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost.

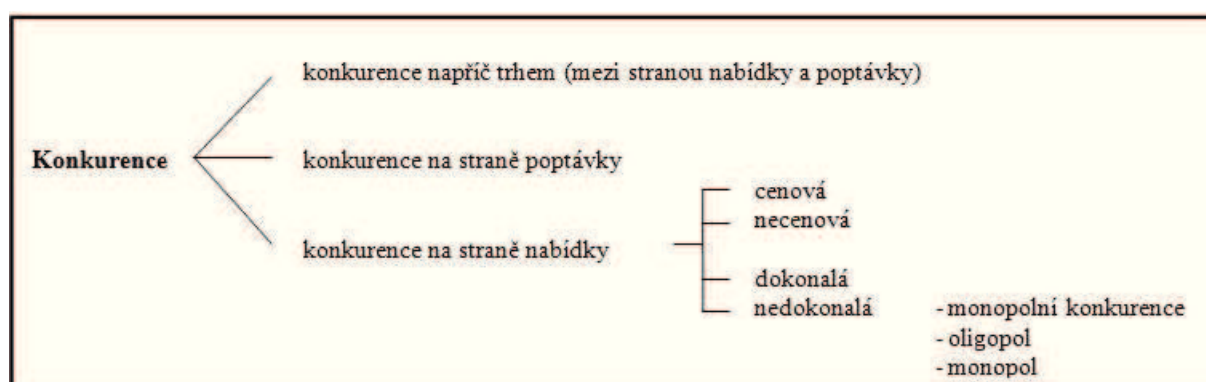
Je třeba rozlišovat mezi *konkurencí*, jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a *konkurenceschopností* jako potenciálem firmy. (Tomek, 2009)

## Pojetí konkurence v mikroekonomii

V mikroekonomii rozlišujeme různé stupně a formy konkurence na základě stanovených předpokladů. Například si konkurenti mohou konkurovat cenou, jinde reklamou atd., v závislosti na tržních okolnostech a strukturou konkurence.

Obr. 2.1

Formy konkurence z pohledu mikroekonomie



Zdroj: MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. (2005, s. 66)

### Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Tento typ konkurence vychází z protichůdných postojů výrobců a spotřebitelů. Výrobci mají zájem prodat to, co vyrobili, s co největším ziskem, naproti tomu spotřebitelé chtějí koupit zboží za co nejnížší cenu, aby uspokojili své potřeby. Rovnovážný vztah tedy vychází z kompromisu mezi nabídkou a poptávkou.

### Konkurence na straně poptávky

Je střetem zájmů jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Zájmem každého spotřebitele je nakoupit co nejvíce zboží za co nejmenší cenu i na úkor ostatních spotřebitelů. Jestliže je poptávka vyšší než nabídka, konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu ceny. (Mikoláš, 2005)

## Konkurence na straně nabídky

Cílem každého podnikatele je maximalizace zisku. Snahou je tedy prodat co největší množství výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které by k maximalizaci zisku vedly. Dalším cílem je oslabování pozic konkurentů na trhu. Podnikatel se snaží zvyšovat svůj podíl na trhu.

Mikroekonomie dále rozlišuje konkurenci na straně nabídky na cenovou, či necenovou a dokonalou, či nedokonalou.

K maximalizaci svého zisku a minimalizaci zisku konkurence používají výrobci řadu metod. Z tohoto hlediska mikroekonomie rozlišuje dvě základní formy konkurence na straně nabídky:

- cenová konkurence – její podstatou je využívání tvorby cen jako nástroje pro konkurenční boj, to znamená, že snahou výrobců je přilákat prostřednictvím snižování cen vlastního zboží co nejvíce spotřebitelů,
- necenová konkurence – jejím základem je snaha získat zákazníka jinými metodami, než snižováním cen. Jedná se zejména o metody konkurenčního boje založené na kvalitě, technické úrovni výrobku, diferenciaci výrobku apod.

Tyto formy konkurence se na trhu prolínají a doplňují.

Na základě podmínek, jaké výrobci na straně nabídky na trhu mají, rozlišujeme konkurenci:

- dokonalou – která je v podstatě ideálním stavem neboli teoretickým východiskem pro další uvažování a je pro ni charakteristický vysoký počet konkurentů na straně nabídky, poptávky a rovněž přes celý trh,
- nedokonalou – u které dále rozlišujeme tři formy konkurence:
  - monopolní konkurence - vyznačuje se trhem jednoho diferencovaného produktu s velkým počtem výrobců a volným vstupem na trh,
  - oligopol – jde o takovou situaci na trhu, kdy je nabídka uskutečňována jen malým počtem prodávajících,

- monopol – tržní situace, kdy existuje pouze jeden dodavatel, tzv. monopolista, který dodává jeden výrobek řadě zákazníků. (Mikoláš, 2005)

## **Pojetí konkurence v marketingu**

Nejznámější marketingovou teorií konkurence je Porterova teorie konkurenčních sil, o které bude blíže pojednáno v kapitole 2.2.2.

### **2.1.2 Konkurenceschopnost**

Čichovský definuje konkurenceschopnost jako *„pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.“* (Čichovský, 2002, s. 13)

Konkurenceschopnost je úzce spjata s globalizací. Na konkurenceschopnost podniku mají vliv neustále se zvětšující trhy, rostoucí počet podnikatelských subjektů, rozvoj informačních a komunikačních technologií a rostoucí úsilí o harmonizaci pravidel hospodářské soutěže. Zvyšování konkurenceschopnosti se v podmínkách globalizace realizuje prostřednictvím řady politik, a to jak na podnikové, tak i národohospodářské úrovni.

Mikroekonomie vymezuje konkurenceschopnost jako podíl na domácím trhu, tzv. vnitřní konkurenční schopnost a na vnějším trhu, tzv. vnější konkurenční schopnost.

Podle OECD je konkurenceschopnost vymezena jako *„schopnost produkovat zboží a služby, které obstojí v testu mezinárodní konkurence a zároveň obstojí schopností udržovat nebo zvyšovat reálný HDP“.* (Dvořáček, 2012, s. 139)

### **2.1.3 Konkurenční výhoda**

Konkurenceschopnost podniků ovlivňuje charakter konkurenční výhody. Konkurenční výhodou rozumíme výhodu oproti konkurenci, kterou podnik získá tak, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, buď pomocí nižší ceny, nebo vyššího užitku, který vyrovná vyšší cenu.

V Porterově pojetí konkurenční výhoda znamená, že má-li podnik skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahuje nižších nákladů, účtuje si vyšší ceny, popř. obojí. (Magretta, 2005)

Základním modelem v analýzách konkurenceschopnosti jednotlivých zemí je Porterův model diamantu konkurenční výhody. Diamant má čtyři determinanty. Tyto determinanty se navzájem ovlivňují a jako systém tvoří prostředí ekonomiky, ve které podniky soutěží.

Obr. 2.2

Porterův diamant pro konkurenční výhodu národů



Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí.* (2012, s. 140)

Faktorové podmínky ovlivňují úroveň odvětví v určitém regionu. Jedná se o přírodní podmínky pro dané odvětví a životní úroveň obyvatelstva. Cílem modelu je vymezení prostředí konkurenceschopnosti na makroúrovni. Čím více jsou rozvinutější determinanty a interakce mezi nimi, tím je prostředí konkurenceschopnosti příznivější. (Dvořáček, 2012)

#### 2.1.4 Okolí podniku

Okolí podniku je vše, co stojí mimo něj jako organizaci. Podnikem rozumíme otevřený systém, který má vztahy k okolí, ve které působí. Znalost okolí podniku je velmi důležitá zejména pro:

- porozumění vztahů s okolím,
- schopnost přizpůsobení se okolí,
- využití možností pro působení na okolí.

Podnikové okolí se dělí na vnitřní a vnější. Síly, které působí uvnitř podniku, jsou součástí vnitřního okolí. Makrookolí a mikrookolí tvoří vnějšího okolí.

### **Vnitřní prostředí podniku**

Vnitřní prostředí podniku je představováno souhrnem sil působících uvnitř podniku, a jež mají určité dopady na řízení podniku. Vnitřní analýza má být orientována na silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci. Blíže bude o vnitřním prostředí podniku a jeho analýze pojednáno v kapitole 2.2.4.

### **Vnější prostředí podniku**

Vnější prostředí podniku zahrnuje odvětví, do kterého podnik spadá, lokální okolí, národní okolí a globální okolí. Tedy obecně mikrookolí a makrookolí. (Dvořáček, 2012)

Mikrookolí je souhrnem faktorů na které podnik může mít určitý vliv. Dále se jedná o vlivy podniku bližší, které ovlivňují jeho schopnost sloužit zákazníkům.

Makrookolí zahrnuje ty faktory, které na podnik samotný působí, ale podnik je ovlivnit nemůže, i když mohou mít na podnik rozhodující vliv. Tyto faktory jsou dané a nezávislé na působení podniku. Makrookolí zahrnuje širší společenské síly, které ovlivňují podnikání. (Kotler, 2007)

## **2.2 Vymezení vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti**

V podkapitole budou dané metody blíže popsány. V první řadě, při analýze makroprostředí, bude použita PEST analýza. PEST analýza zahrnuje čtyři faktory, politicko - legislativní, ekonomické, sociálně - demografické a technicko – technologické. Tyto faktory na podnik působí, ale podnik sám je ovlivnit nemůže. Následně bude popsán Porterův model pěti konkurenčních sil, který analyzuje mikroprostředí podniku. Model analyzuje klíčové prvky, které působí na konkurenční prostředí podniku, tedy odběratele, dodavatele, konkurenty a substitut k produktu. Třetí v pořadí bude analýza finančního zdraví podniku, pro kterou bude použita metoda finančních poměrových ukazatelů. V závěru kapitoly bude popsána SWOT analýza, která zahrnuje analýzu externího prostředí podniku, tedy makrookolí a mikrookolí, a analýzu prostředí interního.

### **2.2.1 PEST analýza**

Pro analýzu makrookolí se od 80. let používá přístup, který se nazývá PEST analýza. Zkratka PEST odpovídá politicko – legislativním (P), ekonomickým (E), sociálně – demografickým (S) a technicko - technologickým (T) faktorům. Základním úkolem PEST analýzy je identifikace oblastí, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhad, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. (Sedláčková, 2006)

#### **Politicko – legislativní faktory**

Pravidla soutěžení pro činnost podniku vymezují politicko – legislativní (právní) faktory. Pro podniky představují tyto faktory významné příležitosti, ale současně i ohrožení.

Do politických faktorů řadíme zejména stabilitu a typ vlády, svobodu tisku, úroveň byrokracie a korupce, regulaci a deregulaci ekonomiky a její trendy a pravděpodobné změny v politickém prostředí.

Pravidla, která stanoví a vynucuje stát, představuje právo. Právní předpisy jsou základní (např. obchodní, pracovní, občanské a trestní právo) a specifické (např. regulace cen a hospodářské soutěže, kontrola znečišťování životního prostředí a investiční pobídky). (Dvořáček, 2012)

## **Ekonomické faktory**

Ekonomické okolí má zásadní význam pro podnik. Získává z něj výrobní faktory a kapitál a obrací se na něj se svými produkty a službami. Celková hospodářská situace země a její dynamika ovlivňuje chování a rozhodování podniku.

Ekonomické faktory jsou charakteristické tím, že se mění v průběhu času. Patří mezi ně zejména vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, dostupnost a ceny výrobních faktorů, daňová zátěž podniků, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost, aj. (Jakubíková, 2008)

## **Sociálně – demografické faktory**

Každý podnik by měl analyzovat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. Ideálně, by daná činnost měla být prospěšná pro podnik i pro společnost. Avšak většina podnikatelských rozhodnutí se větší či menší míře stává „*kompromisem mezi „čistou“ ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku*“ (Synek, 2010, s. 16) Demografie je statistika obyvatelstva a obyvatelstvem rozumíme soubor osob žijících ve stejné oblasti.

Do skupiny sociálně-demografických faktorů řadíme zejména množství a kvalitu pracovní síly, věkovou, pohlavní, náboženskou aj. strukturu, vzdělávací soustavu a její úroveň, rozdělování důchodů ve společnosti, systém hodnot, či historické pozadí.

## **Technicko – technologické faktory**

Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, humanizovat práci a zvyšovat konkurenceschopnost. Technologické faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie, rychlost technologických změn aj.

Technologie podmiňují konkurenceschopnost podniku. Lze je klasifikovat na základní – může je používat jakýkoli podnik, klíčové – nejsou v dosahu všech podniků, a rodící se – jsou v první fázi vývoje. (Dvořáček, 2012)



## **2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil je velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového prostředí podniku. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícího na určitém je zejména určována působením pěti činitelů – vyjednávací silou odběratelů (zákazníků), vyjednávací silou dodavatelů, rivalitou firem působících na daném trhu, hrozbou vstupu nových konkurentů a hrozbou substitutů. (Keřkovský, 2006)

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratel jako jeden ze zainteresovaných skupin má zájem na dobrých obchodních podmínkách. Chce ovlivňovat či případně určovat podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. Z toho důvodu může mít odběratel velký vliv na aktivity firmy, jestliže:

- je velkým zákazníkem z hlediska poptávky,
- může celkem snadno přejít ke konkurenci (má malé náklady přestupu),
- má k dispozici potřebné tržní informace – údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce,
- by mohl uskutečnit tzv. zpětnou integraci, tedy v případě potíží by odběratel mohl vyrábět dotyčné zboží sám,
- je velmi citlivý na cenové změny, tzn., dané zboží má vysokou pružnost poptávky,
- existují jiné alternativy dodávek (substituty),
- nakupovaný předmět pro něj nepředstavuje důležitý vstup. (Mallya, 2007)

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vedle odběratele je významným článkem celého podnikatelského procesu také dodavatel. Jeho vyjednávací síla může být v pojetí Porterova modelu vysoká, zejména v následujících situacích:

- je-li dodavatel na daném trhu z hlediska jeho nabídky velkým, případně významným a existuje poměrně omezený počet odběratelů,
- jestliže nakupující podnik pro dodavatele není důležitým zákazníkem,

- zboží, které zákazník poptává je vysoce diferenciované a v důsledku toho nemůže přejít ke konkurenci (má velké náklady přestupu),
- zákazník nemá potřebné tržní informace,
- zákazník by mohl jen těžce uskutečnit tzv. zpětnou integraci,
- v daném případě neexistují snadno dostupné substituty,
- zákazníci nejsou příliš citliví na cenové změny, tzn. dané zboží má nízkou cenovou pružnost,
- vstup je z nějakého hlediska pro zákazníka důležitým. (Keřkovský, 2006)

### **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Struktura konkurenčního okolí je charakterizována velikostí jednotlivých podílů podniků na daném trhu. Odlišné struktury konkurenčního okolí mají rozdílný důsledek pro konkurenty. Rozsah rivality mezi jednotlivými podniky je odrazem úsilí, které jednotlivé podniky vkládají do snahy získat tržní pozici. A proto je nutné přezkoumat jednotlivé složky konkurenčního okolí, například:

- kolik konkurentů působí v daném oboru a zda počet firem roste či klesá,
- jaký je postoj veřejnosti k danému trhu,
- velikost, finanční síla a systém vedení konkurentů,
- jaký je přístup na daný trh z hlediska legislativních předpisů,
- jaké jsou náklady odchodu z oboru,
- jaká je využitelnost výrobních kapacit jednotlivých konkurentů,
- zda se výrobky oboru stávají méně diferencovanými z hlediska odběratelů a zákazníci nevnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých podniků,
- jedná se o nový, nebo lukrativní obor,
- nebo jak rychle roste či klesá trh, ve kterém podnik působí. (Mallya, 2007)

## **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Noví konkurenti vstupující do odvětví se sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na dosažení konkurenční tržní pozice, které jsou podpořeny zdroji a schopnostmi. Míra hrozby nových konkurentů do odvětví podniku je zejména závislá na tom, jaké existují bariéry vstupu do oboru. (Mallya, 2007)

Hrozba vstupu nových konkurentů je tedy snižována, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou značně vysoké,
  - dané odvětví má strukturu přirozených monopolů,
  - v odvětví jsou nákladové podmínky pro využívání úspor z rozsahu výroby, což je pro začínající firmu s malým objemem výroby drahé,
  - produkty jsou vysoce diferencované, tzn. k jejich výrobě je např. nutné know-how či vybudování složitých distribučních kanálů,
  - nebo náklady přechodu jak zákazníků, tak dodavatelů existujících firem jsou vysoké.
- (Keřkovský, 2006)

## **Hrozba substitutů**

Substitutem je výrobek, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a který uspokojuje potřebu zákazníka. Jestliže se cena či výkon substitutu, nebo obojí stane pro kupujícího poutavější, budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od firem v oboru. Podniky mohou hrozbě substitutu předcházet tím, že nebudou zvyšovat své ceny, ale budou vyvíjet, či zdokonalovat své produkty nebo služby. Obvykle jsou klíčové náklady zákazníka spojené s přechodem, tedy zda je pro něj snadné přejít k substitutu.

Aby byl podnik úspěšný, musí sledovat chování podniků vyrábějících substituty. Existují-li substituty s vysokou kvalitou a užitnou hodnotou, nízkou cenou a nízkými náklady přechodu, tlak na substituční politiku se zvyšuje. V takovém případě je nutné přezkoumat jednotlivé složky odvětví, například:

- jestli existuje nějaký přijatelný substitut, a jaká je jeho cena a kvalita,

- zda mohou být produkty či služby rychle zaměnitelné za jiné, například nezvyklým designem,
- nebo jestli diferencuje podnik své produkty od substitutů konkurence. (Mallya, 2007)

Obr. 2.3

#### Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí



Zdroj: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. (2007, s. 49)

### 2.3.3 Analýza finančního zdraví podniku

O finančně zdravém podniku je možné hovořit v případě, kdy nemá problémy se svou schopností včas uhrazovat své závazky, tedy s likviditou. A to nejen z krátkodobého hlediska. Důležitá je tedy také perspektiva dlouhodobé likvidity, tzn., aby schopnost hradit splatné závazky byla zachována i v budoucnosti.

Pro hodnocení finančního zdraví podniku se používá finanční analýza. „*Finanční analýzu lze charakterizovat jako formalizovanou metodu, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. Představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku*“. (Kovář, 2008, s. 152) Ve finanční analýze se používá několik druhů rozborových technik. Mezi nejznámější patří rozbor absolutních ukazatelů, procentní rozbor, poměrové ukazatele, Altmanův vzorec, pyramidová analýza či ukazatele přidané hodnoty (EVA a MVA). Poměrová analýza pracuje s poměrovými ukazateli. (Synek, 2010)

Finanční poměrové ukazatele vyznačují vzájemný vztah mezi dvěma či více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Obvykle vycházejí z účetních dat, tedy z výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Poměrové ukazatele jsou nejrozšířenější metodou finanční analýzy, protože umožňují získat rychlý obraz základních finančních charakteristik podniku. Vzorce jednotlivých poměrových ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 2.

Hlavní skupiny poměrových ukazatelů:

#### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří efektivnost podniku hospodařit se svými aktivy. Pokud jich má podnik více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nižší zisk. Naopak, má-li jich nedostatek, je možné, že se bude muset vzdát potencionálně výhodných podnikatelských příležitostí, tudíž přichází o výnosy, které by mohl získat.

Mezi ukazatele aktivity patří například následující ukazatele. Obrat celkových aktiv udává počet obrátek, tedy kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval, zpravidla jeden rok. (Sedláček, 2011) Doba obratu aktiv vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Doba obratu zásob charakterizuje úroveň běžného provozního řízení.

Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouho jsou v průměru placeny pohledávky. Doba obratu závazků vyjadřuje průměrnou délku obchodních úvěrů poskytnutých dodavateli ve dnech. (Dluhošová, 2010)

### **Ukazatele rentability**

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje či dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Ukazatele rentability poměřují tedy zisk dosažený podnikáním k výši zdrojů podniků, které byly použity k dosažení zisku podniku.

Mezi ukazatele rentability patří následující ukazatele. Rentabilita celkových aktiv (ROA) poměřuje zisk s celkovými aktivy, které podnik investoval do podnikání, bez ohledu na to z jakých zdrojů jsou financovány. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je ukazatel, pomocí něhož vlastníci zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos a zda daný výnos odpovídá velikosti investičního rizika. Rentabilita tržeb (ROS) charakterizuje zisk vztažený k tržbám.

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. Likvidita je souhrn všech potencionálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici k úhradě závazků. (Sedláček, 2011)

Mezi ukazatele likvidity patří následující ukazatele. Celková (běžná) likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Za průměrnou výši tohoto ukazatele se považuje hodnota, která spadá do rozmezí od 1,5 do 2,5. Pohotovostní likvidita představuje přísnější kritérium platební schopnosti, než předchozí ukazatel. Uspokojující hodnoty ukazatele se pohybují v rozmezí od 1 do 1,5. Okamžitá likvidita poměřuje nejlikvidnější část oběžných aktiv k závazkům se splatností do jednoho roku. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí hodnot 0,2 – 0,5. (Kovář, 2008)

### **Ukazatele zadluženosti**

Pojem zadluženost znamená, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje, tedy dluh. Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování, tedy měří rozsah, v jakém podnik používá k financování cizí zdroje.

Mezi ukazatele zadluženosti např. patří následující ukazatele. Podíl vlastního kapitálu na aktivech charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a udává jeho finanční samostatnost, tedy do jaké míry je podnik schopen krýt své prostředky vlastními zdroji. Majetkový koeficient neboli finanční páka vyjadřuje podíl celkových aktiv k vlastnímu kapitálu a je tedy převrácenou hodnotou předchozího ukazatele. Ukazatel celkové zadluženosti představuje podíl celkových dluhů k celkovým aktivům a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je majetek podniku financován. Zadluženost vlastního kapitálu měří podíl cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu. Hodnota tohoto ukazatele by u stabilních společností měla být v intervalu 0,8 – 1,2. Stupeň krytí stálých aktiv poměřuje dlouhodobý kapitál ke stálým aktivům. Tento ukazatel by měl dosahovat alespoň hodnoty 1. (Dluhošová, 2010)

## **2.2.4 SWOT analýza**

SWOT je zkratka čtyř kategorií faktorů okolí – silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). SWOT analýza je monitorování externího a interního marketingového prostředí. (Kotler, 2013)

Cílem SWOT analýzy je identifikace, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami nastávajícími v prostředí.

Ze SWOT analýzy lze odvodit čtyři základní strategie:

- SO - využití silných stránek ve prospěch příležitostí,
- WO - překonání slabých stránek využitím příležitostí,
- ST - využití silných stránek k odstranění hrozeb,
- WT - snižování dopadů slabých stránek a vyhýbání se hrozbám. (Dvořáček, 2012)

## **Analýza externího prostředí**

Podnik by měl vytvořit marketingový informační systém, aby měl přehled o nejnovějších vývojových trendech a ke každému trendu hledat příležitosti a hrozby s tím spojené.

Vedení podniku musí rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, proti kterým podnik stojí. Účelem analýzy externího prostředí je donutit manažera předvídat důležité trendy, které

mohou mít dopad na firmu. Jakmile vedení identifikuje významné hrozby a příležitosti stojící před podnikatelskou jednotkou, může charakterizovat celkovou aktivitu podnikatelských činností. (Kotler, 2013)

### **Příležitosti**

Dobrý marketing je uměním nalézat a rozvíjet příležitosti a vydělávat na nich. Oblastí potřeb a zájmů kupujících je marketingová příležitost. Je vysoká pravděpodobnost, že společnost dokáže ziskem tyto potřeby naplnit. Příležitosti se vyskytují tam, kde může podnik, díky svým silným stránkám, využít změny v okolním prostředí ve svůj prospěch. Mezi příležitostmi například řadíme hospodářské klima, ve kterém se podnik nachází, demografické změny, situaci na trhu či technologie.

### **Hrozby**

Hrozby vycházejí z nějakého nepříznivého trendu nebo vývoje, které by mohly vést, pokud nedojde k obrannému marketingovému jednání, k poklesu obratu nebo zisku. Hrozbami mohou například být konkurenční aktivita, tlak ze strany distribučních kanálů, demografické změny či politika a legislativa.

Ne všechny hrozby však vyžadují stejnou pozornost či obavy. Manažer by měl být schopen posoudit pravděpodobnost jednotlivých hrozeb a potenciální škody, které v jejich důsledku mohou vzniknout. Poté se zaměřit na nejpravděpodobnější s nejhoršími potencionálními důsledky a zpracovat plán, jak se s nimi vypořádat. (Kotler, 2007)

### **Analýza interního prostředí**

Nalezení příležitostí a jejich využití není totéž. Proto každý podnik potřebuje nalézt své silné a slabé stránky. Silné a slabé stránky v analýze SWOT nezahrnují všechny charakteristické rysy podniku, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Silné a slabé stránky jsou relativní, nikoli absolutní a měly by být založeny na faktech.

Silné a slabé stránky, které mají největší vliv na úspěch organizace, jsou nazývány kritické faktory úspěchu. Měří se ve srovnání s konkurencí. (Kotler, 2013)



## Silné stránky

Silné stránky podniku, neboli jinak řečeno přednosti, představují pozitivní faktory, které jsou součástí vnitřního okolí podniku. Mezi silné stránky podniku můžeme například zařadit vedoucí pozici na trhu, přístup ke špičkovým technologiím, dobrou pověst u zákazníků, nebo výbornou distribuční síť.

## Slabé stránky

Slabé stránky podniku lze považovat za negativní faktory, které spolu se stránkami silnými patří do vnitřního okolí. Slabými stránkami podniku mohou například být: špatná pozice na trhu, málo známá značka, nízký rozpočet na reklamu a propagaci, zastaralá zařízení či nízká ziskovost. (Lednický, 2006)

Obr. 2.4

### SWOT analýza

<b>Silné stránky</b> ( <i>strengths</i> )  zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	<b>Slabé stránky</b> ( <i>weaknesses</i> )  zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
<b>Příležitosti</b> ( <i>opportunities</i> )  zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	<b>Hrozby</b> ( <i>threats</i> )  zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. (2008, s. 103)

### 3 Charakteristika zvoleného podniku

Od založení společnosti v roce 1993 zaměstnanci výzkumu a vývoje bývalé Tesly se společnost Solartec s.r.o. specializuje na oblast fotovoltaiky. Kromě výroby fotovoltaických článků z monokrystalického křemíku a panelů se dlouhodobě zabývá také projektováním a realizacemi fotovoltaických systémů a elektráren, dodávkami fotovoltaických panelů a komponentů, řešením napájení průmyslových aplikací i elektrifikací míst bez elektrické energie, obchodováním s křemíkovými surovinami v různé fázi jejich zpracování, rovněž i zajišťováním jednotlivých fází zpracování.<sup>1</sup>

#### 3.1 Základní informace o společnosti Solartec, s.r.o.

<b>Datum zápisu do OR:</b>	26. července 1993
<b>Spisová značka:</b>	C 10820 vedená u Krajského soudu v Ostravě
<b>Obchodní firma:</b>	Solartec
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Sídlo společnosti:</b>	Rožnov pod Radhoštěm, Televizní 2618, okres Vsetín, PSČ 756 61
<b>IČO:</b>	49610040
<b>Jednatel:</b>	Ing. Jaromír Řehák
<b>Základní kapitál:</b>	26 527 000,- Kč <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> SOLARTEC. *O nás* [online]. Solartec.cz [26. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.solartec.cz/o-nas/historie-a-soucasnost>

<sup>2</sup> OBCHODNÍ REJSTŘÍK. *Solartec s. r. o., Rožnov pod Radhoštěm IČO 49610040 - Obchodní rejstřík firem* [online]. Kurzy. Cz [1. 1. 2014]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/49610040/solartec-sro/>

## 3.2 Historie a současnost společnosti

V roce 1989 začali budoucí společníci v bývalém areálu Tesla Rožnov vyvíjet technologie solárních článků. O rok později došlo k založení společnosti Solartec, s.r.o. V tomtéž roce začal podnik spolupracovat s českými univerzitami prostřednictvím přednášek odborníků společnosti na vysokých školách.

K vybudování výrobní linky došlo v roce 1994 a tak započala výroba solárních článků vlastní technologií společnosti. V roce 1997 byl zahájen první mezinárodní grantový projekt – *1stPV Facade in the Czech Republic one of the first Colored Facade Worldwide* a byla provedena první instalace FV systému, což byl začátek instalací FV systémů na „klíč“.

V roce 1998 společnost dodala solární články na instalaci fasády pro společnost YKK Tokio v Japonsku. Další rok byla realizována první „větší“ instalace FV systémů – 6kWp, připojených do sítě na budově Corinthia Panorama Hotel Praha v ČR. K realizaci první instalace 20kWp v ČR připojené do rozvodné sítě došlo v roce 2002.

V roce 2003 probíhal projekt vědy výzkumu a byla vytvořena unikátní vlastní technologie BIPV (integrace FV do budov). V následujícím roce došlo k realizaci prvního projektu „zahraniční rozvojové pomoci“ – elektřina pro školy v Keni. V roce 2007 byla spuštěna nová linka na výrobu solárních článků.

Od roku 2008 probíhaly instalace na klíč na pozemcích, průmyslových budovách, školách a rodinných domech. V roce 2010 došlo k masivnímu rozvoji fotovoltaického trhu v ČR i na Slovensku. Po utlumení FV trhu v ČR prostřednictvím vládních zásahů, se společnost zaměřila na nové trhy, především na Slovensku, kde byly vystavěny a zprovozněny FV elektrárny. V roce 2012 prošla společnost omlazením loga a korporátního vzhledu tzv. „rebranding“ (viz obrázek 3.1).

Ve společnosti došlo v roce 2008 k certifikaci dle ISO 9001:2000 a v roce 2011 k certifikaci dle ISO 9001:2008.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> SOLARTEC. *Historie a současnost* [online]. Solartec.cz [26. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.solartec.cz/o-nas/historie-a-soucasnost>

### 3.3 Přehled činností společnosti

Činnosti společnosti Solartec se dělí na šest kategorií a to výroba, věda a výzkum, realizace a projekty FVE, prodej, služby a servis a monitoring FVE.

#### Výroba

Základním produktem, který podnik Solartec vyrábí, jsou zákaznické krystalické křemíkové solární články a solární panely. Solární článek je základním stavebním prvkem fotovoltaických systémů. Probíhá v něm fotovoltaický jev, tj. jev přímé přeměny světla na energii. Současná roční kapacita výroby solárních článků je 5MWp. Výchozím produktem je tmavě modrý, matný solární článek z monokrystalického křemíku, který má kontroverzní účinnost od 17,0 % do 18,5 %. Dále v tomto oddělení společnost navrhuje a vyrábí solární články a panely pro speciální aplikace podle potřeb zákazníků - barevné a koncentrátorové články, články libovolných tvarů a rozměrů, světelné senzory a moduly, či fotovoltaická izolační dvojskla. Mimo to ještě provádí řezy solárních článků.

#### Věda a výzkum

Společnost Solartec si plně uvědomuje nutnost pokroku a inovací výrobků současně se snižováním celkových nákladů a ceny FV systémů. Od roku 1989 se průběžně věnuje výrobě, výzkumu a vývoji v oblasti fotovoltaiky. V rámci projektů výzkumu a vývoje jsou navrhovány a testovány nové a inovativní procesy struktury fotovoltaických článků a panelů. Cílem těchto procesů je zvýšit výkon článků/panelů a snížit výrobní náklady. Všechna zlepšení vycházejí z dlouhodobých zkušeností s produkcí FV článků a panelů, z výborných teoretických znalostí a moderních charakterizačních technik, které má společnost k dispozici. Kromě inovace vlastní produkce společnost Solartec v rámci výzkumu a vývoje také řeší vědecké úkoly ČR i Evropské komise.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> SOLARTEC. *Výzkum, vývoj a výroba* [online]. Solartec.cz [17. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.solartec.cz/vyzkum-vyvoj-a-vyroba/profil>

## **Realizace a projekty FVE**

Společnost Solartec se v rámci velkých investičních projektů zabývá projekcí a realizací fotovoltaických elektráren. Po vytvoření vlastní technologie BIPV v roce 2003 podnik integruje fotovoltaické systémy také do budov. Dále je společnost součástí projektů zahraniční spolupráce.<sup>5</sup>

## **Prodej**

Do prodeje společnosti spadá velkoobchod, tedy prodej 12V a 24V panelů, síťových, ostrovních i hybridních inverterů, regulátorů, konstrukcí a spojovacích materiálů, akumulátorů pro fotovoltaiku, peletkových kotlů COLA a dalších. Dále společnost prodává sady fotovoltaických systémů a průmyslové aplikace.<sup>6</sup>

## **Služby**

Škála služeb, které společnost Solartec poskytuje je poměrně široká. Spadá zde velkoobchod, odborné konzultace, jednání s energetickými závody a vyřizování licencí na výrobu elektřiny ze slunečního světla. Dále návrhy fotovoltaických systémů a zpracování projektových dokumentací, záruční i pozáruční servis, technická podpora, výstavy, workshopy a školení a také spolupráce s vědeckými a vzdělávacími středisky.<sup>5</sup>

## **Servis, monitoring a diagnostika FVE**

Do poslední kategorie z přehledu činností společnosti spadá dispečerský monitoring, analýza statistických dat k odhalování skrytých vad, software pro klienta přístupný odkudkoli na světě, nezpochybnitelné podklady pro reklamační řízení, VA analýza – Flash test, termokamera, elektroluminiscence a mobilní měření VA charakteristik.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> SOLARTEC. *Historie a současnost – Přehled činností* [online]. Solartec.cz [17. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.solartec.cz/o-nas/historie-a-soucasnost>

<sup>6</sup> SOLARTEC. *Velkoobchod* [online]. Solartec.cz [17. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.solartec.cz/male-instalace-do-30kwp/velkoobchod>

Obr. 3.1

Omlazené logo společnosti



Zdroj: FOTOGALERIE. *Solartec.cz* [online]

## 4 Aplikace vybraných metod

V praktické části bakalářské práce budou nejprve aplikovány vybrané metody, které povedou k hodnocení konkurenceschopnosti společnosti Solartec. Tedy PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza finančního zdraví podniku a SWOT analýza. V závěru kapitoly budou formulovány návrhy a doporučení pro společnost.

### 4.1 PEST analýza podniku

První z vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti je PEST analýza společnosti Solartec. Jedná se o analýzu makrookolí, pomocí níž je hodnocen vliv vnějších faktorů na společnost. Nejprve budou analyzovány faktory politicko-legislativní, poté ekonomické a sociálně-demografické a nakonec technicko - technologické faktory.

#### 4.1.1 Politicko – legislativní faktory

První, z politických faktorů bude hodnocen typ vlády a její stabilita. Po předčasných volbách, které proběhly v říjnu 2013, byla 29. ledna 2014 jmenována nová vláda. Jedná se o levostředovou vládu, která disponuje většinou 111 hlasů ve 200 členné Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR. O jak stabilní vládu se jedná, se zatím nedá objektivně zhodnotit, to teprve ukážou následující měsíce či roky. Předchozí vláda rozhodně stabilní nebyla, což je zřejmé z událostí minulého roku, tedy z červnové demise tehdejšího předsedy vlády, po které následovala vláda úřednická. Poté, koncem srpna došlo k rozpuštění Poslanecké sněmovny a k následným, již zmiňovaným předčasným volbám.<sup>7</sup>

Dalším vnějším faktorem, působícím na analyzovanou společnost může být daňová politika. Daňová soustava České republiky je neustále obměňována a tím se stává nepřehlednou pro podnikatele. Pro podniky je důležitá zejména daň z příjmu právnických osob, kterou upravuje § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Současná výše této daně je 19 %. Od roku 1999, kdy výše sazby činila 35 %, se několikrát změnila.<sup>8</sup> Zákon o daních z příjmu taktéž upravuje daňové odpisy, které jsou pro podnik důležité pro účely stanovení daňového

---

<sup>7</sup> POSLANECKÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČESKÉ REPUBLIKY. *Rozpuštění poslanecké sněmovny*. [online]. PSP.cz [26. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/cms.sqw?z=5827>

<sup>8</sup> ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob*. [online]. Ucetnikavarna.cz [26. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

základu. Další daní, která se týká podnikatelů, je daň z přidané hodnoty (DPH), která je v současnosti upravena zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Sazby této daně jsou stanoveny § 47. Základní sazba činí 21 % a snížená 15 %. V roce 2016 by se tyto sazby měly sjednotit.<sup>9</sup>

Společnosti Solartec se dále týká zejména zákon č. 180/2005 Sb. o podpoře výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů, Energetický zákon, č. 458/2000 Sb., Zákon č. 364/2007sb. O podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů a Zákon č.165/2012 Sb., o podporovaných zdrojích energie. V roce 2010 došlo k přijetí zákona č. 346/2010 Sb., kterým se mění zákon č. 586/1992 Sb. s účinností od 1. 1. 2011. Pro analyzovanou společnost je důležitá zejména ta část, týkající se zrušení osvobození příjmů z provozu ekologických zařízení.<sup>10</sup> Na začátku roku 2013 nabyl účinnosti zákon č. 165/2012 Sb., který mimo jiné novelizuje zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech. Tato novela přiznala solárním panelům statut elektrozařízení, tudíž musí být odpad z těchto elektrozařízení likvidován v souladu s pravidly pro nakládání s tzv. elektroodpadem.<sup>11</sup> 1. ledna tohoto roku došlo k zastavení provozní podpory pro fotovoltaické systémy.

Společnost Solartec musí dodržovat platnou legislativu České Republiky a nařízení Evropské unie. Kromě již výše zmiňovaných zákonů se jedná např. také o Obchodní zákoník, Zákoník práce, Zákon o účetnictví či Zákon o ochraně spotřebitele. Z pozice výrobce musí analyzovaná společnost dodržovat všeobecné požadavky na tepelné solární soustavy a součásti vycházející z normy ČSN EN 12976-1 a dále také normy ČSN EN 12976-2 a ČSN EN12976-3.

---

<sup>9</sup> PODNIKATEL.CZ. *Sazby DPH* [online].Podnikatel.cz [26. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/specially/dph/sazby-dph/>

<sup>10</sup> DAŇAŘI ONLINE. *Změny v daňových odpisech v zákoně o daních z příjmů od 1. 1. 2011.*[online]. Danarionline.cz [26. 3. 2014] Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d33452v42896-zmeny-v-danovych-odpisech-v-zakone-o-danich-z-prijmu-od-1/?search\\_query=%24source%3D1+sortkey0min%3A20110401+sortkey0max%3A20110401](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d33452v42896-zmeny-v-danovych-odpisech-v-zakone-o-danich-z-prijmu-od-1/?search_query=%24source%3D1+sortkey0min%3A20110401+sortkey0max%3A20110401)

<sup>11</sup> MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Solární panely* [online]. MZP.cz [26. 3. 2014] Dostupné z:[http://www.mzp.cz/cz/solarni\\_panely](http://www.mzp.cz/cz/solarni_panely)



### 4.1.2 Ekonomické faktory

Prvním ekonomickým faktorem je fáze hospodářského cyklu. Situace české ekonomiky byla charakterizována v polovině roku 2013 jako nacházející se v historicky nejdelší recesi. Koncem roku 2013 ČNB záměrně oslabila kurz české měny s cílem podpořit export. Vyhlídky na letošní rok jsou podle prognózy české bankovní asociace mnohem lepší.<sup>12</sup>

Hrubý domácí produkt (HDP) je základní ukazatel, který se používá pro měření výkonnosti celé ekonomiky. Pro mezinárodní srovnání je používán ukazatel HDP na jednoho obyvatele. Ačkoli je dle tabulky 4.1 ukazatel HDP v letech 2009 – 2012 rostoucí, meziroční vývoj byl následující: v roce 2009 oproti předchozímu roku HDP klesl o 4,5 %, v následujícím roce došlo k růstu o 2,5 %, v roce 2011 HDP o 1,8 % vzrostl oproti roku 2010 a v roce 2012 došlo k poklesu o 1,0 %.<sup>13</sup> Následně, v roce 2013 došlo ve srovnání s rokem 2012 k poklesu HDP o 0,9 %.<sup>14</sup> Z těchto údajů je tedy zřejmé, že výkonnost ekonomiky klesá.

Dalším sledovaným ukazatelem je inflace. Inflace je chápána jako růst cenové hladiny v čase a udává míru znehodnocení měny. Vývoj míry inflace v letech 2009 – 2012 je rostoucí (viz tabulka č. 4.1). V roce 2013 došlo k jejímu poklesu na hodnotu 1,4 %.<sup>15</sup> V měsíci únoru roku 2014 činí meziroční míra inflace 0,2 %<sup>15</sup>, tudíž oproti předchozímu roku došlo opět k poklesu. Vysoká míra inflace působí negativně na kupní sílu peněz a přináší nejistotu v budoucím vývoji cen.

Co se týče nezaměstnanosti, tak je sledována obecná míra nezaměstnanosti, která je podílem počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Na začátku sledovaného období, tedy v roce 2009 byla obecná míra nezaměstnanosti 6,7 % a na konci, v roce 2012, 7 %. V roce 2013 byla průměrná nezaměstnanost 7,7 % a v únoru 2014 byla 8,6 %, což je v přepočtu 625 390

---

<sup>12</sup> ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE. *ČBA Ekonomická prognóza leden 2014* [online]. Czech-ba.cz [27. 3. 2014] Dostupné z: <https://www.czech-ba.cz/sites/default/files/dokumentyclanku/cba-ekonomicka-prognoza-leden-2014/cbaekonomickaprogozaleden2014.pdf>

<sup>13</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Makroekonomické údaje* [online]. Czso.cz [29. 3. 2014] Dostupné z: [www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)

<sup>14</sup> FINANCE. *Vývoj hrubého domácího produktu* [online]. Finance.cz [29. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>

<sup>15</sup> KURZY. *Inflace – 2014, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. Kurzy.cz [29. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

obyvatel.<sup>16</sup> Nezaměstnanost má celou řadu negativních dopadů na ekonomiku, např. snižující se kupní sílu obyvatel.

Reálný efektivní kurz koruny je indikátor vývoje mezinárodní konkurenceschopnosti dané země. Hodnoty nad 100 signalizují tendence ke snižování konkurenceschopnosti země vůči základnímu období. A naopak pokles pod hodnotu 100 signalizuje tendence ke zvyšování konkurenceschopnosti dané země oproti základnímu období (rok 2010).<sup>13</sup> V roce 2012 tento ukazatel dosáhl hodnoty 99,5, což v porovnání s předchozím rokem značí velmi mírné tendence ke zvyšování konkurenceschopnosti České republiky.

Dalším ukazatelem je kurz měny. Rostou-li hodnoty CZK/EUR, koruna oslabuje. Jak se pohyboval kurz v letech 2009 – 2012 je zřejmé z tabulky č. 4.1. V roce 2013 činil průměrný kurz 25.974 Kč/EUR.<sup>17</sup> ČNB koncem roku 2013 zahájila intervence s cílem oslabit korunu a uvolnit měnové podmínky. Cílem těchto intervencí je udržovat kurz okolo hodnoty 27 Kč/EUR.<sup>18</sup> V lednu tohoto roku byl kurz 27.484 a v únoru 27.443 Kč/EUR<sup>19</sup>, takže prozatím se tento cíl plní. Pokud se prognózování ČNB související s intervencemi splní, tak by se mělo předejít deflační pasti a pomoci plnění inflačního cíle a také zrychlit ekonomický růst.<sup>18</sup>

Posledním ekonomickým ukazatelem, který bude hodnocen, je státní dluh. V letech 2009 – 2012 se roční přírůstek státního dluhu pohyboval rozmezí 100 – 200 mld. Kč. Koncem září roku 2013 státní dluh poklesl o více než 14 mld. Kč ve srovnání se začátkem roku. Stalo se tak poprvé od devadesátých let minulého století. Koncem minulého roku státní dluh činil

---

<sup>16</sup> KURZY. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok2014* [online]. Kurzy.cz [29. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

<sup>17</sup> KURZY. *EUR průměrné kurzy 2013, historie kurzů měn* [online]. Kurzy.cz [30. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2013/>

<sup>18</sup> ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Oslabení koruny* [online]. Cnb.cz [30. 3. 2014] Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/oslabeni\\_koruny/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/oslabeni_koruny/)

<sup>19</sup> KURZY. *EUR průměrné kurzy 2014, historie kurzů měn* [online]. Kurzy.cz [30. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2014/>

1683,3 mld. Kč, tudíž oproti roku 2012 stoupl o 15,7 mld. Kč, což je v přepočtu na jednoho obyvatele 160 103 Kč. Tento přírůstek je od roku 1996 nejvyšší.<sup>20</sup>

Tab. 4.1

Vývoj makroekonomických ukazatelů v období 2009 - 2012

Ukazatel		rok			
		2012	2011	2010	2009
<b>HDP</b>	(mld. Kč)	3 845,9	3 823,4	3 790,9	3 759,0
<b>HDP na 1 obyvatele</b>	(Kč/obyvatele)	365 955	364 249	360 444	358 288
<b>Reálný meziroční vývoj HDP</b>	(%)	-1,0	1,8	2,5	-4,5
<b>Průměrná míra inflace</b>	(% r/r*)	3,3	1,9	1,5	1,0
<b>Obecná míra nezaměstnanosti</b>	(% průměr)	7,0	6,7	7,3	6,7
<b>Reálný efektivní kurz koruny</b>	(%)	99,5	102,9	100,0	99,7
<b>Kurz CZK/EUR</b>	(průměr)	25,143	24,586	25,290	26,445
<b>Státní dluh</b>	(mld. Kč)	1 667,6	1 499,4	1 344,1	1 178,2

\* r/r - meziroční změna

Zdroj: Vlastní zpracování informací dle:

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Makroekonomické údaje*[online]. Czso.cz [28. 3. 2014] Dostupné z: [www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)

### 4.1.3 Sociálně – demografické faktory

Počet obyvatel v České republice od roku 1989 postupně klesal až do roku 2007, kdy došlo ke zlomu. Od tohoto roku postupně rostl až do roku 2012, kdy byl k 31. prosinci 10 516 tis. V roce 2013 došlo opět k poklesu, na jeho konci měla ČR 10 512 tis. obyvatel. Z hlediska pohlaví dlouhodobě převažují ženy. S příchodem světové finanční krize v roce 2008 došlo ke snížení migrace a o rok později i ke snížení porodnosti, která od té doby neustále klesá. V roce 2012 došlo k pozastavení poklesu počtu narozených dětí.<sup>21</sup> Z dlouhodobého hlediska dochází ke stárnutí populace. Podle prognózy Českého statistického úřadu budou lidé starší 65 let v roce 2030 tvořit 22,8 % populace a v roce 2050 31,3 %, což představuje přibližně tři miliony osob. Přitom ještě v roce 2007 tvořili lidé starší 65 let 14,6 % obyvatel. Tento vývoj

<sup>20</sup> IVA ŠPAČKOVÁ. *Státní dluh stoupl na 1,68 bilionu Kč. Každý Čech dluží 160 tisíc* [online]. Idnes.cz [30. 3. 2014] Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/statni-dluh-ceske-republiky-za-rok-2013-ds5-/ekonomika.aspx?c=A140110\\_140347\\_ekonomika\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/statni-dluh-ceske-republiky-za-rok-2013-ds5-/ekonomika.aspx?c=A140110_140347_ekonomika_spi)

<sup>21</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Pohyb obyvatelstva* [online]. Czso.cz [30. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031413.doc>

souvisí se zvyšující se nadějí na dožití v důsledku pokroku v medicíně a růstu vzdělanosti obyvatel. Proto je nutné, aby byla zavedena politika přípravy na stárnutí obyvatelstva.<sup>22</sup>

Vzdělanost obyvatel České republiky roste. Od roku 1995 poklesl počet obyvatel se základním vzděláním. Dále klesl počet lidí se středoškolským vzděláním bez maturity. Zájem o tyto obory se v posledních letech snižuje, což může mít za následek nedostatek odborně kvalifikované pracovní síly. Zvyšují se počty lidí, kteří mají střední školu s maturitou a vysokou školu. V roce 2010 bylo téměř dvakrát tolik obyvatel s vysokoškolským vzděláním, než v roce 1995 a jejich počet stále roste.<sup>23</sup>

Ačkoli nominální příjmy obyvatel rostou, reálné příjmy meziročně o desetiny procent klesají. Kupní síla obyvatel je v porovnání s průměrem Evropské unie nízká. Od roku 2011 kupní síla obyvatel České republiky každoročně mírně klesá. V roce 2013 byla ČR na 24. místě ze 42 zemí, kde je kupní síla sledována.<sup>24</sup>

#### 4.1.4 Technicko – technologické faktory

V současnosti se pro výrobu fotovoltaických systémů používají křemíkové solární články, které jsou základním prvkem. Společnost Solartec má vlastní akreditovanou diagnostickou laboratoř, tudíž trendy ve výzkumu a vývoji sleduje.

Co se týče finančních podpor v oblasti fotovoltaiky, začátkem letošního roku veškerá tato podpora na území České republiky skončila. Ještě v minulém roce však probíhaly dva programy vládních dotací a to *Zelený bonus* a *Garantovaná výkupní cena*. Princip programu Garantovaná výkupní cena spočívá v tom, že hlavní distributoři elektřiny mají povinnost odkoupit solární energii od provozovatelů FVE za stanovenou výkupní cenu a to po dobu dvaceti let. Výše výkupní ceny se v posledních letech snižovala a pro FVE instalované od 1. 1. 2014 tato podpora zcela končí. Tento program se vyplatil pro ty provozovatele FVE,

---

<sup>22</sup> MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Příprava na stárnutí v ČR*. [online]. Mpsv.cz [30. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>

<sup>23</sup> UNIVERZITA KARLOVA. *Počet vysokoškolsky vzdělaných se v ČR od roku 1995 zdvojnásobil* [online]. Cuni.cz [30. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.cuni.cz/IFORUM-11671.html>.

<sup>24</sup> KUČERA, Petr a HOVORKA Jiří. *Kupní síla Čechů klesá. Víc peněz už mají i Slováci* [online]. Aktuálně.cz [30. 3. 2014] Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/kupni-sila-cechu-klesa-vic-penez-uz-maji-i-slovaci/r~79fd4a324c7611e3b6ba0025900fea04/>

kteří dodávali do sítě veškerou vyrobenou energii. Pro ty, kteří vyráběli energii pro vlastní potřebu a do sítě dodávali jen nespotřebované přebytky, byl program Zelený bonus. V tomto programu získají provozovatelé FVE tzv. Zelený bonus za veškerou vyrobenou energii, tedy i za tu spotřebovanou. Tento program byl také spjat s garancí po dobu dvaceti let od spuštění FVE, ovšem stejně jako předchozí program, byl na začátku letošního roku zastaven.<sup>25</sup> Společnost Solartec proto svým zákazníkům nabízí instalaci autonomních systémů pro vlastní spotřebu, například pro ohřev vody.

Co se týče strojů, analyzovaná společnost pravidelně investuje do jejich obnovy. Obvykle v intervalech 3 – 4 let, podle potřeby. Využívá informační systém K2 od společnosti K2 atmitec, který provázaně řídí firemní procesy a zpřehledňuje činnost podniku.

#### **4.1.5 Shrnutí**

V rámci makroprostředí byly nejprve analyzovány faktory politicko – legislativní. Současná politická situace není moc optimistická, což je zřejmé vzhledem k předčasným volbám v minulém roce. Co se týče legislativy v oblasti fotovoltaiky, je neustále měněna a komplikována. Z analýzy vyplývá, že politicko – legislativní faktory nemají na společnost Solartec příznivý vliv.

Další faktory jsou ekonomické. V polovině minulého roku, byla situace v ČR charakterizována jako nacházející se v historicky nejdelší recesi. Výkonost české ekonomiky v předchozích letech klesala a inflace měla rostoucí trend. Míra nezaměstnanosti v České republice je vysoká. Česká národní banka na konci roku 2013 zahájila intervence s cílem oslabit korunu a uvolnit měnové podmínky. Za pomoci těchto intervencí chce ČNB předejít deflační pasti a zrychlit ekonomický růst. Současná ekonomická situace v České republice nevytváří příznivé podmínky pro podnikatele.

Další faktory ovlivňující analyzovanou společnost jsou sociálně – demografické. Počet obyvatel mírně rostl, ale v roce 2013 došlo k poklesu. S příchodem finanční krize došlo ke snížení migrace a o rok později i k snížení porodnosti, která neustále klesá. Populace České republiky stárne a snižuje se podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva. Kupní síla obyvatel je

---

<sup>25</sup> TREALS MP. *Podpora FVE v ČR* [online]. Treals.cz [31. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.treals.cz/fotovoltaika/podpora-fve-v-cr/>

nížká a od roku 2011 každoročně mírně klesá. Vliv sociálně – demografických faktorů na analyzovanou společnost je tedy poměrně negativní.

Poslední jsou technicko – technologické faktory. Společnost Solartec sleduje trendy ve výzkumu a vývoji. Má vlastní akreditovanou diagnostickou laboratoř. Co se ale týče finančních podpor v daném oboru, tak je vývoj velmi negativní. Od začátku tohoto roku byla zastavena na území České republiky veškerá podpora pro provozovatele fotovoltaických elektráren, které byly uvedeny do provozu od 1. 1. 2014 a později. Tudíž lze vliv technicko – technologických faktorů z vnějšího prostředí na společnost označit jako nepříznivý.

**Celkově lze makroekonomické vlivy označit jako negativní. Nejkritičtější pro společnost jsou vlivy politicko – legislativní a z hlediska technicko – technologických, zrušené podpory pro nové provozovatele FVE.**

## **4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil podniku Solartec**

Pro analýzu oborového prostředí podniku bude použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Pomocí modelu bude hodnoceno postavení podniku Solartec na trhu fotovoltaiky z pěti pohledů. Nejprve bude hodnocena vyjednávací síla odběratelů dle čtyř kategorií zákazníků podniku a následně vyjednávací síla dodavatelů, která bude zaměřena na dodavatele poskytující produkty a služby pro velké investiční projekty. Dále bude analyzována rivalita mezi stávajícími konkurenty zejména na tuzemském trhu a hrozba vstupu nových konkurentů na trh fotovoltaiky. V závěru podkapitoly bude analyzována hrozba substitutů v odvětví.

### **4.2.1 Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratele, tedy zákazníky společnosti Solartec lze zjednodušeně rozdělit do čtyř kategorií. První, největší a nejdůležitější kategorií odběratelů jsou investoři, jejichž podíl na tržbách tvoří 90 % z celkového objemu tržeb. Jedná se tedy o zákazníky velké z hlediska poptávky, proto o nich bude pojednáno detailněji. Pro tento typ zákazníků společnost poskytuje a realizuje rozsáhlé investiční projekty zpravidla v hodnotě vyšší než 10 mil. eur. Cena takovýchto projektů se liší v závislosti na typu financování. Nominální hodnota investice není pro podnik tak důležitá, jako rozložení financování v čase a s tím související riziko. Jestliže investici od počátku financuje podnik a nese tedy finanční riziko, vyjednávací síla odběratele o ceně se snižuje. Pokud investici odběratel v průběhu financuje, jeho vyjednávací síla se zvyšuje. Investoři obvykle mají k dispozici potřebné tržní informace a nejsou citliví na cenové změny. Zpravidla se jedná o jednorázové projekty, v průběhu investice tedy není možné přejít ke konkurenci. Tzv. zpětná integrace v daném oboru je téměř nemožná pro všechny kategorie zákazníků, protože v oboru jsou vysoké náklady vstupu do odvětví.

Druhou kategorií zákazníků jsou zákazníci velkoobchodu. Roční hodnota odbytu velkoobchodu se pohybuje okolo 10 mil. Kč, v porovnání s investory se tedy jedná o zákazníky malé z hlediska poptávky. Zde cenu určuje podnik na základě výše cen vstupů a technického poradenství. Vyjednávací síla této kategorie odběratelů je nízká, dá se říct, že žádná. Třetí kategorií zákazníků tvoří zákazníci maloobchodu. Jedná se o malé instalace do 30kWp v hodnotě do 1,5 mil. Kč za projekt. Ačkoli se z hlediska poptávky jedná o zákazníky malé, je zde relativní tlak na cenu a určitá vyjednávací síla. Zákazníci v této kategorii jsou citlivější na cenu. Poslední kategorií jsou odběratelé poptávající služby. V této kategorii má

podnik konkurenční výhodu. Společnost Solartec má jednu ze dvou akreditovaných laboratoří v České republice. V této kategorii cenu určuje podnik a vyjednávací síla těchto odběratelů je nízká. Vzhledem k odbornosti poskytovaných služeb nejsou odběratelé citliví na cenu.

#### **4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Analýza dodavatelů bude zaměřena na dodavatele poskytující produkty a služby pro velké investiční projekty. Tyto produkty a služby lze pro přehlednost rozdělit do pěti kategorií (% objemu z celkového odběru):

- panely (50 %),
- invertory (15 %),
- konstrukce (10 %),
- práce, elektronický zabezpečovací systém (15 – 20 %),
- VN transformátory (10 – 15 %).

Panely společnost Solartec nakupuje od světových podniků, jako jsou: Solar - Future Energy, Sunflower Solutions, Philadelphia Solar a Hareonsolar. Invertory společnosti dodávají zejména podniky Fronius, SMA a Vacon. VN transformátory společnost Solartec nakupuje od společností v zemi, kde daná investice probíhá, obvykle se jedná o lokální monopolní podniky. Všechny tyto produkty jsou nezbytné pro investice, tedy velmi důležité pro podnik. Neexistují zde žádné substituty. Společnost Solartec u těchto produktů není příliš citlivá na cenu. Tzv. zpětná integrace není možná, protože jsou zde vysoké náklady s ní související. Vyjednávací síla těchto dodavatelů je proto velmi vysoká.

Dodavatelem konstrukcí je podnik Stecomtra se sídlem v Novém Jičíně. Práce a EZS pro společnost dodává podnik SEMI servis, který sídlí ve Valašském Meziříčí. Pro tyto dva dodavatele je společnost Solartec velmi významným odběratelem. Společnost má také v tomto oboru potřebné tržní informace. Proto tito dodavatelé mají nízkou vyjednávací sílu.



### 4.2.3 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Podnik Solartec se pohybuje na trhu fotovoltaiky nejen v České republice, ale i na světových trzích. V České republice za největší konkurenty považuje podniky Photon Energy, IBC Solar a Lumen.

Společnost Lumen byla založena v roce 1991 a sídlí v Českých Budějovicích. Její právní formou je akciová společnost. Tato společnost se pohybuje na tuzemských trzích. Z předmětu podnikání společnosti je pro podnik Solartec nejvíce konkurující navrhování, projektování, realizace, servis a provozování fotovoltaických elektráren.<sup>26</sup>

Společnost IBC Solar byla založena v Německu v roce 1982. Její sídlo se nachází ve městě Bad Staffelstein. Do českého obchodního rejstříku byla zapsána v roce 2010. Kancelář společnosti se nachází v Praze. Právní forma je společnost s ručením omezeným. Tato společnost se stejně jako Solartec pohybuje na tuzemských i světových fotovoltaických trzích, kde má několik dceřiných poboček, například v Číně, Německu a Itálii.<sup>27</sup>

Společnost Photon Energy má své kořeny v České republice, kde bylo v roce 2008 její podnikání zahájeno. Sídlo společnosti se nachází v Praze a její právní formou je, taktéž jako u podniku IBC Solar, společnost s ručením omezeným. Další pobočky společnosti jsou například v Německu, Itálii a Austrálii.<sup>28</sup>

Hlavním produktem, kterým si společnosti konkurují, je FVE – fotovoltaická elektrárna. Jelikož se vždy jedná o velikostně rozdílné investice, a jejich cena nesouvisí pouze s velikostí, ale také s typem financování daného projektu, není možné cenové srovnání mezi podniky. Vstup na fotovoltaický trh z hlediska legislativních předpisů v ČR je dnes poměrně obtížný<sup>29</sup>, a tak je počet podniků v oboru stabilní, tedy neroste ani neklesá. Náklady odchodu z oboru jsou vysoké, což také napomáhá stabilnímu počtu podniků na trhu. Vzhledem k tomu, že

---

<sup>26</sup> LUMEN. *Profil společnosti* [online]. Lumen.cz [19. 2. 2014]. Dostupné z:

<http://www.lumen.cz/index.php?lang=cz&folder=profil-spolecnosti&article=profil-spolecnosti>

<sup>27</sup> IBC SOLAR. *Společnost* [online]. IBC – Solar.cz [20. 2. 2014]. Dostupné z:<http://www.ibc-solar.cz/spolecnost.html>

<sup>28</sup> PHOTON ENERGY. *Photon Energy in Central and Eastern Europe* [online]. PhotonEnergy.com [20. 2. 2014]. Dostupné z:<http://en.photonenergy.com/central-eastern-europe>

<sup>29</sup> ROAD Energy – fotovoltaické panely a elektrárny. *Legislativa 2013* [online]. Road-energy.cz [20. 2. 2014]. Dostupné z:<http://www.roadenergy.eu/d62-legislativa-2013-html.html>

technologie, které podniky používají jsou podobné, zákazníci nevnímají rozdíly mezi konečnými produkty jednotlivých podniků. V ČR fotovoltaický trh v posledních letech meziročně mírně, řádově v procentech, klesá. Postoj veřejnosti k danému trhu je rozporuplný. Z hlediska ochrany životního prostředí je fotovoltaika jako obnovitelný zdroj energie, poměrně dobře akceptována veřejností. Problémem ovšem jsou zvyšující se ceny energií, které zapříčinil rozmach fotovoltaického trhu. Zde je postoj veřejnosti k trhu záporný.

Konkurující podniky se na tuzemském fotovoltaickém trhu moc nepotkávají, tudíž je rivalita mezi nimi nízká. Na zahraničních trzích je konkurentů hodně, na daném trhu se jich ovšem obvykle potkává pár. Rivalita mezi nimi se odvíjí od dané investice, nedá se přímo určit.

#### **4.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Fotovoltaický trh se vyznačuje vysokými vstupními náklady, mezi které můžeme např. zařadit pořízení drahých výrobních technologií, vybudování výrobních hal a skladů a pod. Výroba solárních článků je kapitálově velmi náročná. Odvětví fotovoltaiky nemá strukturu přirozených monopolů. K výrobě FV elektráren je nezbytné know-how a vybudování rozsáhlých distribučních kanálů, ovšem konečný produkt není znatelně diferencovaný. Náklady přechodu zákazníků ani dodavatelů nejsou příliš vysoké. Současné podniky mají oproti nově vstupujícím velkou výhodu v podobě úspor z rozsahu, které jsou v daném oboru velmi značné. Pro nově vstupující podniky na tuzemský fotovoltaický trh převládají zápory a tato hrozba je tedy nízká. Napomáhají tomu také bariéry vycházející z legislativy. Naopak v zahraničí je hrozba vstupu nových konkurentů na trh mnohem vyšší. Nejvíce na trzích v Polsku, Rumunsku, Srbsku, na Středním východě či v Jižní Americe.

#### **4.2.5 Hrozba substitutů**

Společnost Solartec se zabývá výrobou solárních článků a projektováním a realizací fotovoltaických systémů a elektráren. Fotovoltaické panely lze umístit na střechy budov, na fasády, na zábradlí balkonů či na zem. Sluneční energie může být využívána na celém území České republiky po celý rok, ovšem v měsících listopad až březen je sluneční záření na 25% letních hodnot. Za substituční produkty fotovoltaických elektráren lze považovat všechny další obnovitelné zdroje energie, kterými například mohou být větrné elektrárny, bioplynové elektrárny, tepelná čerpadla, vodní elektrárny, apod. Větrné elektrárny jsou závislé na

rychlosti větru, která je proměnlivá. Podle studie ústavu fyziky atmosféry AV ČR by v místě instalace větrné elektrárny měla být rychlost větru 6 a více metrů za sekundu. V České republice však není mnoho míst s ideálními podmínkami pro výstavbu větrných elektráren, tudíž nepředstavují pro společnost Solartec významnou hrozbu. Bioplynové stanice sice vyrábí z bioplynu elektrickou energii a teplo stabilně po celý rok, avšak jejich výstavba je typická pro zemědělská družstva, proto pro společnost také nepředstavují hrozbu. Výstavba vodní elektrárny je problematická z hlediska umístění. Nejefektivnější výstavba je na velkých tocích. V tuzemsku není mnoho potencionálně efektivních míst pro výstavbu takovéto elektrárny, proto ani vodní elektrárny nepředstavují podstatnou hrozbu pro společnost Solartec. Tepelná čerpadla využívají principu uzavřeného chladícího okruhu, kdy odebírá teplo na jedné straně a na druhé straně jej předává. Jsou cenově dostupná a jejich instalace není náročná. Proto ze všech zmiňovaných substitutů představují největší hrozbu. Ovšem pouze v kategorii maloobchodu a vzhledem k zastoupení této kategorie na obratu společnosti je jejich hrozba zanedbatelná.

#### **4.2.6 Shrnutí**

Pro analýzu konkurenčního prostředí byl na společnost Solartec aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil. Nejprve byla hodnocena vyjednávací síla odběratelů. Společnost dělí odběratele do čtyř skupin a u každé skupiny je jiná vyjednávací síla. U investorů se vyjednávací síla odvíjí od toho, kdo v průběhu investice nese finanční riziko. Tedy pokud riziko nese investor, jeho vyjednávací síla je vysoká. Skupina velkoobchodu má malou vyjednávací sílu. Maloobchod určitou vyjednávací sílu má, avšak vzhledem k podílu na tržbách to společnost nijak neohrožuje. Poslední skupinou odběratelů jsou služby a tito odběratelé mají velmi nízkou vyjednávací sílu. Celkově lze vyjednávací sílu odběratelů hodnotit jako nízkou, ovšem závislou na tom, kdo nese finanční riziko.

Další konkurenční silou je vyjednávací síla dodavatelů. Zde je vhodné dodavatele rozdělit do dvou skupin podle produktů či služeb, které od nich společnost Solartec odebírá. První jsou podniky, které společnosti dodávají panely, invertory a VN transformátory. Tyto podniky mají vysokou vyjednávací sílu. Pro dodavatele konstrukcí, prací a EZS je analyzovaná společnost důležitá, tudíž je jejich vyjednávací síla nízká. Celkově je vyjednávací síla dodavatelů poměrně vysoká.

Co se týče rivality mezi stávajícími konkurenty, byly určeny tři podniky, které společnost Solartec nejvíce vnímá jako konkurenční. Jelikož se ale tyto podniky na tuzemském trhu moc nepotkávají, je rivalita mezi nimi nízká. Společnost se setkává s konkurenty i na zahraničních trzích, kde se rivalita odvíjí od velikosti dané investice, tudíž se nedá přesně určit.

Dále byla hodnocena hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Pro fotovoltaický trh jsou typické vysoké vstupní náklady, kapitálově náročná výroba, nutnost know – how a vybudování rozsáhlých distribučních kanálů. Současné podniky mají oproti nově vstupujícím také výhodu v podobě úspor z rozsahu. Proto je na tuzemském trhu hrozba vstupu nových konkurentů velmi nízká. Na zahraničních trzích, kde se společnost Solartec také pohybuje, je tato hrozba mnohem vyšší.

Poslední konkurenční silou je hrozba substitutů. Za substituty fotovoltaické elektrárny lze považovat další obnovitelné zdroje energie, zejména: větrné elektrárny, bioplynové stanice, vodní elektrárny či tepelná čerpadla. Žádný z těchto substitutů však pro společnost nepředstavuje velkou hrozbu.

**V rámci analýzy konkurenčního prostředí lze označit za nejkritičtější faktor poměrně vysokou vyjednávací sílu dodavatelů. Ostatní konkurenční síly pro podnik nepředstavují hrozbu. Celkově má společnost Solartec na tuzemském trhu velmi dobré postavení.**

## 4.3 Analýza finančního zdraví podniku

Další metodou pro posouzení konkurenceschopnosti společnosti Solartec je analýza finančního zdraví podniku, která je součástí analýzy vnitřního prostředí. Základním nástrojem této analýzy jsou finanční poměrové ukazatele. Budou hodnoceny ukazatele aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti. Výpočty těchto ukazatelů vycházejí ze základních finančních výkazů, tedy z rozvahy společnosti a z výkazu zisku a ztráty, viz přílohy č. 3 – 6. Ukazatele jsou vypočteny za čtyřleté období (roky 2009 – 2012), aby bylo možné zhodnotit jejich vývojové trendy. Veškeré výpočty vycházejí ze vzorců, které jsou uvedeny v příloze č. 2.

### 4.3.1 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poskytují informace o tom, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, tedy s majetkem. Jedná se o kombinované ukazatele, které dávají do poměru položky rozvahy (majetek) a položku výkazu zisku a ztráty (tržby). Zahrnujeme mezi ně různé typy obrátů a jejich doby. Obrat celkových aktiv by měl být co nejvyšší a jeho trend by měl být rostoucí. Vyjadřuje, kolik prostředků je podnik schopen vygenerovat ze zdrojů (aktiv), které má k dispozici. V roce 2010 dosáhl obrat aktiv společnosti Solartec mimořádné hodnoty a to 5,167. Ovšem od tohoto roku je trend ukazatele klesající. V roce 2012 byla jeho hodnota dokonce nižší než 1, což znamená, že se aktiva tzv. neotočila ani jednou za rok. Ukazatele doby obratu by v čase měly vykazovat klesající trend, s výjimkou doby obratu závazků, kde by měl být trend stabilní. Z tabulky 4.1 je zřejmé, že trend doby obratu aktiv je od r. 2010 rostoucí, což přímo souvisí s klesajícím trendem obratu. Trend doby obratu zásob společnosti Solartec byl v letech 2009 – 2011 klesající, což je pozitivní, ovšem v roce 2012 došlo ke zlomu, kdy doba obratu zásob výrazně stoupla. Doba obratu pohledávek ve sledovaném období vykazuje rostoucí trend, tedy opačný, oproti tomu, jaký by vykazovat měla. Také trend doby obratu závazků je rostoucí, nikoli stabilní, což pro společnost Solartec rovněž není příznivé. Základní pravidlo solventnosti, tedy že doba obratu pohledávek má být nižší, než doba obratu závazků, společnost nesplňuje ani v jenom roce. V průběhu sledovaného období se vývoj ukazatelů aktivity zhoršuje. Společnosti Solartec se nedaří hospodařit se svými aktivy efektivně, má v nich dlouho vázány finanční prostředky.

Tab. 4.2

## Ukazatele aktivity společnosti Solartec, s.r.o.

Ukazatele aktivity	rok			
	2012	2011	2010	2009
<b>Obrat celkových aktiv (počet obrátů/rok)</b>	0,751	1,324	5,167	2,056
<b>Doba obratu aktiv (ve dnech)</b>	479,517	271,982	69,672	175,063
<b>Doba obratu zásob (ve dnech)</b>	160,368	9,982	12,641	74,773
<b>Doba obratu pohledávek (ve dnech)</b>	265,731	241,396	50,700	50,631
<b>Doba obratu závazků (ve dnech)</b>	151,605	47,799	12,274	8,208

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.3.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability hodnotí efektivitu podnikání. Představují poměr zisku se zdrojem k jeho dosažení. Pro výpočet ukazatelů rentability společnosti Solartec byl použit čistý zisk (EAT). Mezi reprezentanty této skupiny ukazatelů byla vybrána rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Všechny tři ukazatele by měly v čase vykazovat rostoucí trend. Nejlepších výsledků rentability aktiv a rentability tržeb bylo dosaženo v roce 2010. Od tohoto roku vykazovaly záporný meziroční růst, jejich trend byl tedy klesající. Rentabilita tržeb od roku 2009 vykazovala rostoucí trend, ovšem pouze do roku 2011, kdy bylo dosaženo nejvyšší hodnoty. V roce 2012 byla hodnota rentability aktiv nižší, než v předchozím roce a současně také nejnižší v celém sledovaném období. Nejvyššího průměru (54,5 %) dosahuje ukazatel rentability vlastního kapitálu. Nejhorších hodnot dosahovala společnost Solartec v roce 2012, kdy jsou hodnoty všech ukazatelů nejnižší. Z toho vyplývá, že ziskovost společnosti ve sledovaném období klesá.

Tab. 4.3

## Ukazatele rentability Společnosti Solartec, s.r.o.

Ukazatele rentability (v %)*	rok			
	2012	2011	2010	2009
<b>ROA</b>	1,17	7,06	23,82	4,14
<b>ROE</b>	3,87	37,50	93,49	83,16
<b>ROS</b>	1,56	5,34	4,61	2,01

\* k výpočtům ukazatelů rentability byl použit EAT

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity hodnotí schopnost společnosti dostát svým závazkům. Dávají do poměru disponibilní zdroje ke krátkodobým závazkům. Mezi ukazatele likvidity patří likvidita celková (běžná), pohotová a okamžitá. Celková likvidita by se měla pohybovat v doporučených hodnotách 1,5 až 2,5. Hodnoty společnosti Solartec toto kritérium splňují v celém sledovaném období. Doporučené hodnoty pohotové likvidity jsou 1 – 1,5. Hodnot v tomto intervalu společnost dosáhla pouze v posledním sledovaném roce. V ostatních letech se hodnoty pohotové likvidity více či méně cílovým hodnotám přibližují. Nejhorších hodnot společnosti Solartec dosahuje okamžitá likvidita. Likvidita podniku je dle literatury zajištěna při hodnotě alespoň 0,2, což společnost splnila v rámci sledovaného období pouze v roce 2009. Schopnost společnosti Solartec dostát svým krátkodobým závazkům lze celkově označit za uspokojivou s výjimkou ukazatele okamžité likvidity.

Tab. 4.4

Ukazatele likvidity společnosti Solartec, s.r.o.

Ukazatele likvidity	rok			
	2012	2011	2010	2009
<b>Celková (běžná) likvidita</b>	1,819	2,489	2,429	1,537
<b>Pohotová likvidita</b>	1,163	2,393	1,964	0,850
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,076	0,067	0,097	0,384

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti hodnotí, do jaké míry je podnik dluhově zatížený a poměrují vlastní a cizí zdroje financování. Pro hodnocení společnosti Solartec byly vybrány následující ukazatele: podíl vlastního kapitálu na aktivech (finanční nezávislost), majetkový koeficient (finanční páka), celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika), zadluženost vlastního kapitálu a stupeň krytí stálých aktiv. Doporučený trend ukazatele vlastního kapitálu je rostoucí a společnost Solartec tento trend vykazuje. Majetkový koeficient by v čase neměl klesat ani stoupat, tedy být stabilní. To se od roku 2010 společnosti relativně daří. Trend ukazatele celkové zadluženosti společnosti je klesající, což je příznivé. Zadluženost vlastního kapitálu by se měla pohybovat v rozmezí 0,8 – 1,2. To společnost sice nesplňuje, ale pozitivní

je, že trend ve sledovaném období je klesající. Stupeň krytí stálých aktiv by měl dosahovat hodnoty minimálně 1, aby byla veškerá stálá aktiva kryta dlouhodobými zdroji. To společnost splňuje a ukazatel vykazuje rostoucí trend, což je příznivé. Ukazatele zadluženosti společnosti Solartec lze celkově hodnotit poměrně kladně. Ve sledovaném období vykazují správný trend, v průběhu času tedy dochází ke zlepšení.

Tab. 4.5

Ukazatele zadluženosti společnosti Solartec, s.r.o.

Ukazatele zadluženosti	rok			
	2012	2011	2010	2009
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	0,302	0,188	0,255	0,050
Majetkový koeficient (finanční páka)	3,307	5,309	3,925	20,075
Celková zadluženost	0,686	0,768	0,704	0,949
Zadluženost vlastního kapitálu	2,268	4,080	2,764	19,054
Stupeň krytí stálých aktiv	4,658	4,509	5,931	4,283

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.5 Shrnutí

Pro analýzu finančního zdraví byly použity finanční poměrové ukazatele. Celkové hodnocení společnosti Solartec je poněkud rozporuplné. Nejlépe se jeví ukazatele zadluženosti, které v čase vykazují správný trend, tudíž je jejich vývoj pro společnost a její věřitele pozitivní. Také ukazatele likvidity jsou na uspokojující úrovni. Ovšem s výjimkou likvidity okamžité. Vývoj ukazatelů aktivity společnosti se ve sledovaném období zhoršuje. Společnost má dlouho vázány finanční prostředky v aktivech. Ukazatele rentability byly v posledním sledovaném roce na nejhorší úrovni z celého období. Ziskovost společnosti tedy klesá. **Pro detailnější hodnocení finančního zdraví společnosti Solartec by bylo vhodné analyzovat, zda a v kterém roce společnost realizovala velké projekty, na kterých je závislá výše tržeb.**



## 4.4 SWOT analýza podniku

Poslední a neméně důležitou metodou, která bude aplikována na společnost Solartec je SWOT analýza. Jedná se o průnik externí a interní analýzy. Interní analýza bude věnována silným a slabým stránkám, neboli přednostem a slabinám společnosti Solartec. V analýze externí bude pojednáno o jejich příležitostech a hrozbách.

### 4.3.1 Silné stránky

Společnost Solartec má velmi dobré jméno vycházející z bohaté historie společnosti. Ačkoli byla do Obchodního rejstříku zapsána v roce 1993, za tu dobu se podílela hned na několika významných projektech v tuzemsku i v zahraničí. Na konci února tohoto roku společnost Solartec vyhrála výběrové řízení v Polsku na realizaci projektu FVE elektrárny.<sup>30</sup> Společnost pravidelně investuje do technického rozvoje a obnovy výrobního zařízení, tudíž moderní výrobní zařízení je další předností společnosti. V rámci investic společnost vždy vyrábí na zakázku. Další velkou výhodou je, že společnost se aktivně věnuje výzkumu a vývoji v oblasti fotovoltaiky a disponuje svým know – how. Součástí společnosti je akreditovaná diagnostická a zkušební laboratoř, která zákazníkovi umožňuje sledování zkoušek. V minulém roce společnost získala ocenění za inovace na veletrhu Renexpo v Polsku. Další silnou stránkou jsou přehledné internetové stránky společnosti a e-shop. Pro společnost je rovněž velmi důležitá péče o zákazníky, se kterými udržuje dlouhodobé vztahy. Podniková kultura společnosti Solartec se nachází na velmi vysoké úrovni. Společnost je vedena zkušenými a vzdělanými manažery. Zaměstnanci mají možnost kariérního růstu a jejich fluktuace je nízká. Předností společnosti je taktéž flexibilita v podobě jednoho majitele. Společnost je certifikována dle ISO 9001:2008 a je členem České fotovoltaické průmyslové asociace, která pomáhá vybudovat v České republice transparentní a férové podnikatelské prostředí s cílem dlouhodobého rozvoje fotovoltaiky.

---

<sup>30</sup> SOLÁRNÍ NOVINKY. *Solartec se stává lídrem polského fotovoltaického trhu* [online]. Solarninovinky.cz [4. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.solarninovinky.cz/?zpravy/2014022401/pvweb-pl-solartec-se-stava-lidrem-polskeho-fotovoltaickeho-trhu>

### **4.3.2 Slabé stránky**

Mezi slabiny společnosti Solartec patří zejména nižší finanční odolnost a síla společnosti. Z analýzy finančního zdraví je zřejmé, že podnik má nedostatek peněžních prostředků v důsledku přílišné vázanosti kapitálů v zásobách a pohledávkách. Společnost nesplňuje základní pravidlo solventnosti tzn., že doba obratu pohledávek společnosti je delší než doba obratu jejich závazků. Tudíž společnost musí plnit závazky dříve, než dostane zaplacení za pohledávky. Zadluženost je na poměrně vysoké úrovni a společnost má problémy se získáváním provozních úvěrů. Další slabou stránkou společnosti je závislost na oboru v důsledku technické a kapitálové náročnosti oboru fotovoltaiky. Vzhledem k tomu, že společnost účinkuje i na jiných trzích než jen v tuzemsku, je slabinou společnosti to, že není nadnárodní konglomerát.

### **4.3.3 Příležitosti**

Velkou příležitostí by pro společnost Solartec mohla být rostoucí cena energií. V důsledku toho by se potencionální zákazníci mohli uchýlit k alternativnímu řešení v podobě FVE. Novou příležitostí, která by vedla k oslovení více zákazníků, může být klesající cena produktu. Za zmínku stojí rovněž příchod nového, levnějšího dodavatele, který by přispěl ke zlevnění produkce. Častější účast na veletrzích, která by rozšířila povědomí o společnosti a příchod nových technologií a aplikací v daném oboru mohou pro analyzovaný podnik také představovat novou příležitost. Dále může příležitost přijít v podobě nabídky spolupráce s konkurencí. Proniknutí na nové trhy, zejména na trh Středního východu či Ruska, pro společnost Solartec rovněž představují příležitosti.

### **4.3.4 Hrozby**

Největší hrozbu pro analyzovanou společnost představují změny v legislativě, zejména v legislativě upravující problematiku fotovoltaiky. Dále také zvětšující se komplikovanost pravidel připojování do sítě. Jistou hrozbu také představuje situace, která by mohla vzniknout, pokud by společnost Solartec zaspala vývoj v oblasti fotovoltaiky a neudržela kvalitu na stejné úrovni jako konkurence. Velká hrozba, kterou je třeba neustále eliminovat a předcházet jí, je v podobě platební neschopnosti a vysoké zadluženosti, do které by se společnost mohla dostat. Hrozba může přijít také v podobě změny preference zákazníka na jinou alternativní

formu zdroje energie. Hrozbou může být nespolehlivý dodavatel či jeho zvyšující vyjednávací síla. Rovněž může společnost ohrozit platebně neschopný odběratel či odběratel s rostoucí vyjednávací silou. Hrozbu může také představovat nevhodně zvolený personál, zejména v oblasti managementu, či malá dostupnost odborníků. Z makroekonomického hlediska společnost může ohrozit zpomalení růstu trhu, či snížení kupní síly obyvatel, tedy nepříznivý ekonomický vývoj, ale rovněž také nepříznivý demografický či politický vývoj země.

#### 4.3.5 Shrnutí

Co se týče **silných stránek**, kterých má analyzovaná společnost opravdu mnoho, jsou nejdůležitější zejména dobré jméno a bohatá historie společnosti, které dobře působí na potencionální zákazníky. Dále také know-how či akreditovaná diagnostická laboratoř. Předností společnosti je rovněž certifikace dle ISO 9001:2008. A neméně důležití jsou vysoce kvalifikovaní zaměstnanci.

Největší **slabou stránkou** společnosti je nižší finanční odolnost a síla, která vychází zejména z nedostatku volných peněžních prostředků a přílišné vázanosti kapitálu v zásobách a pohledávkách. Rovněž problematické získávání provozních úvěrů související s vysokou mírou zadluženosti společnosti je její slabou stránkou. Závislost na oboru a to že společnost není nadnárodní konglomerát lze také považovat za slabinu.

**Příležitost** pro společnost může představovat rostoucí cena energií, která může zapříčinit vyšší poptávku po produktu společnosti. Dále také klesající cena produktu, nebo příchod nového, levnějšího dodavatele. Další příležitostí mohou být nové technologie a aplikace v oboru. Asi nejvýznamnější příležitostí pro společnost Solartec je proniknutí na nové trhy.

Mezi nejvýznamnější **hrozby** společnosti patří časté změny v legislativě a komplikovanost pravidel připojování do sítě. Rovněž zde patří také situace, která by nastala, kdyby společnost zaspala vývoj a neudržela kvalitu. Ohrozit společnost může malá dostupnost odborníků v oboru, či změny preference zákazníka. Neméně významnou hrozbou společnosti je nepříznivý ekonomický vývoj.

## 4.5 Zhodnocení a formulace návrhů a doporučení

V praktické části bakalářské práce byly na společnost Solartec aplikovány vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti, tedy PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza finančního zdraví a SWOT analýza. **Na základě výsledků těchto analýz lze konstatovat, že konkurenceschopnost společnosti Solartec je na dobré úrovni.**

Na činnost analyzované společnosti působí vlivy vnitřní i vnější, a to ne vždy s pozitivním dopadem. Z vnějšího prostředí na společnost nejhůře působí makroekonomické faktory, zejména politicko – legislativní. Současná politická situace není moc optimistická, a co se týče legislativy, tak ta je neustále měněna a ztrácí přehlednost pro podnikatele. Za zmínku stojí i faktory ekonomické, ze kterých je zřejmé, že výkonnost ekonomiky mírně klesá. V rámci technicko – technologických faktorů společnost negativně ovlivnila změna v podpoře nových provozovatelů FVE. Veškerá finanční podpora pro provozovatele fotovoltaické elektrárny uvedené do provozu od 1. 1. 2014 byla zrušena. V rámci mikrookolí převládají vlivy spíše pozitivní, respektive společnost nikterak ohrožující, což je zřejmé z Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Zde byla jako jediná hrozba společnosti identifikována vysoká vyjednávací síla dodavatelů. Celkově však bylo postavení společnosti na tuzemském trhu charakterizováno jako velmi dobré. V rámci analýzy vnitřního prostředí společnosti byly analyzovány silné a slabé stránky společnosti. Silné stránky společnosti upevňují její konkurenční pozici na trhu. U společnosti Solartec bylo silných stránek nalezeno opravdu mnoho, např. vlastní akreditovaná diagnostická laboratoř, výborné výrobní zařízení, e-shop, dobré jméno či vysoce kvalifikovaní zaměstnanci. Ovšem nalezeny byly i slabiny společnosti. Ty vyplývají zejména z analýzy finančního zdraví, tudíž nižší finanční odolnost a síla. Dále také např. závislost společnosti na daném oboru.

Návrhy a doporučení pro společnost Solartec, kterými by mohla svou konkurenční schopnost udržet či zlepšit, budou vycházet ze SWOT analýzy společnosti. Co se týče již zmíněných silných stránek, ty by měla společnost posilovat a plně jich využít. Slabiny, které negativně ovlivňují konkurenceschopnost společnosti, by měla analyzovaná společnost eliminovat. Zejména by se měla zaměřit na nižší finanční odolnost a sílu. Společnost by se měla snažit snížit kapitál vázaný v zásobách např. prodejem již nepotřebného materiálu, nebo zlepšením řízení zásob. Také by měla usilovat o zkrácení doby splatnosti svých pohledávek či případně vyjednat delší splatnost závazků u svých dodavatelů. Dále si udržet trend snižování

zadluženosti a detailněji se zabývat tím, proč ziskovost podniku klesá a snažit se tomu předejít.

Společnost by se měla snažit předcházet hrozbám, které může ovlivnit. Měla by sledovat nové trendy ve vývoji v oblasti fotovoltiky, aby udržela kvalitu alespoň na stejné úrovni jako konkurence. Hrozbě v podobě platební neschopnosti společnost předejde, pokud bude mít neustále dostatek volných peněžních prostředků. Také by se společnost měla snažit snížit vyjednávací sílu dodavatele nebo alespoň zajistit, aby se nezvyšovala. Aby zabránila hrozbě nespolehlivosti dodavatele, bylo by vhodné riziko rozložit a dodavatelů mít více, což by také mohlo přispět i ke snížení jejich vyjednávací síly. Společnost by mohl ohrozit také odběratel se špatnou platební morálkou. Proto by bylo žádoucí u zákazníků s velkým odběrem nejprve ověřit jejich finanční situaci. Co se týče hrozby v podobě malé dostupnosti odborníků, mohla by se společnost angažovat do propagace těch technických oborů vysokých škol, jejichž odborníky potřebuje. Zaměřit se na studenty maturitních ročníků a motivovat je, aby si zvolili daný obor. Motivace by mohla být například v podobě spolupráce s podnikem již v době studia.

V neposlední řadě by společnost Solartec měla sledovat příležitosti, které by mohly vést ke zvýšení její konkurenceschopnosti a využít jich. Rostoucí cena energií by mohla přimět spotřebitele uvažovat o alternativních zdrojích energie. Proto by společnost měla na tyto potenciální zákazníky zaměřit reklamu, a to například investováním do PPC reklamy nebo do strategicky umístěných billboardů. Další příležitostí by pro společnost mohl být příchod nového levnějšího dodavatele, díky němuž by se snížila cena konečného produktu, a ten by se stal dostupnějším pro více lidí. Častější účastí na veletrzích by se společnost dostala do povědomí více potenciálních zákazníků. Pravděpodobně největší příležitostí pro společnost Solartec je průnik na nové trhy, zejména na trhy Středního východu či Ruska. Proto by bylo vhodné analyzovat tyto trhy a zjistit, co by společnost měla udělat pro to, aby na ně pronikla. Zjistit například, zda požadují nějaký druh certifikace či licencí.

Všechny výše formulované návrhy by mohly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Solartec a upevnění její pozice na trhu. Některé z nich by však kromě pozitivního dopadu mohly přinést jisté finanční zatížení. Proto je pouze na společnosti, zda se jimi bude řídit.

## 5 Závěr

Bakalářská práce Hodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku byla aplikována na společnost Solartec, s. r. o., která sídlí v Rožnově pod Radhoštěm.

Práce je členěna na tři hlavní části. V první části práce byla na základě doporučené literatury objasněna problematika konkurenceschopnosti a popsány vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku. V druhé části byla popsána analyzovaná společnost, tedy základní informace o společnosti, její historie a současnost a také byly nastíněny činnosti, kterými se společnost Solartec zabývá. V poslední části byly aplikovány již popsané metody na společnost, zhodnoceny jejich výsledky a následně formulovány návrhy a doporučení pro společnost.

V současných tržních podmínkách je konkurenceschopnost podniku předpokladem k jeho přežití a udržení se na trhu. To vedlo ke zvolení daného tématu. Cílem práce tedy bylo zhodnotit konkurenceschopnost společnosti Solartec na základě vybraných metod a formulovat návrhy a doporučení, které by vedly k jejímu zvýšení.

Na společnost byly aplikovány čtyři metody. Nejprve PEST analýza, pomocí které byly hodnoceny makroekonomické faktory, působící na společnost. Bylo zjištěno, že převládá negativní vliv těchto faktorů. Následně byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil, s jehož pomocí byly analyzovány vlivy mikroekonomické. Z tohoto modelu vyplynulo, že společnost Solartec má na tuzemském trhu velmi dobré postavení a jedinou hrozbu, která byla identifikována, představuje vysoká vyjednávací schopnost dodavatelů. Poté, v rámci analýzy vnitřního prostředí, bylo hodnoceno finanční zdraví společnosti pomocí poměrových ukazatelů. Tato analýza poukázala na nižší finanční odolnost a sílu společnosti. Nakonec byla na společnost aplikována SWOT analýza, která souhrnně hodnotí jak vnější, tak vnitřní prostředí podniku.

Na základě výsledků těchto analýz byla hodnocena konkurenceschopnost dané společnosti. Bylo konstatováno, že konkurenceschopnost společnosti Solartec je na dobré úrovni. Následně byly podány návrhy, které by tuto úroveň konkurenceschopnosti mohly udržet anebo, v lepším případě, by mohly vést k jejímu zlepšení. Návrhy budou předloženy analyzované společnosti. Jelikož jsou návrhy a doporučení subjektivním názorem jedné osoby, záleží jen na společnosti samotné, zda budou realizovány.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. 263 s. ISBN 80-86031-35-7.

DLUHOŠOVÁ, D. a KOL. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225. s. ISBN 978-80-86929-68-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOHOUTOVÁ, Kristýna. *Konkurenceschopnost výrobního podniku*. Ostrava, 2013. Diplomová práce. VŠB – TUO, Ekonomická fakulta, Katedra podnikohospodářská.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. a KOL. *Moderní marketing – 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 232 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grad Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, a.s. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

### **Internetové zdroje**

ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE. ČBA *Ekonomická prognóza leden 2014* [online]. Czech-ba.cz [27. 3. 2014] Dostupné z: <https://www.czech-ba.cz/sites/default/files/dokumentyclanku/cba-ekonomicka-prognoza-leden-2014/cbaekonomickaprognozaleden2014.pdf>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Oslabení koruny* [online]. Cnb.cz [30. 3. 2014] Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/oslabeni\\_koruny/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/oslabeni_koruny/)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Makroekonomické údaje* [online]. Czso.cz [28. 3. 2014] Dostupné z: [www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Pohyb obyvatelstva* [online]. Czso.cz [30. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031413.doc>

DAŇAŘI ONLINE. *Změny v daňových odpisech v zákoně o daních z příjmů od 1. 1. 2011*. [online]. Danarionline.cz [26. 3. 2014] Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d33452v42896-zmeny-v-danovych-odpisech-v-zakone-o-danich-z-prijmu-od-1/?search\\_query=%24source%3D1+sortkey0min%3A20110401+sortkey0max%3A20110401](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d33452v42896-zmeny-v-danovych-odpisech-v-zakone-o-danich-z-prijmu-od-1/?search_query=%24source%3D1+sortkey0min%3A20110401+sortkey0max%3A20110401)



FINANCE. *Vývoj hrubého domácího produktu* [online]. Finance.cz [28. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>

IBC SOLAR. *Společnost* [online]. IBC – Solar.cz [20. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.ibc-solar.cz/spolecnost.html>

IVA ŠPAČKOVÁ. *Státní dluh stoupl na 1,68 bilionu Kč. Každý Čech dluží 160 tisíc* [online]. Idnes.cz [30. 3. 2014] Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/statni-dluh-ceske-republiky-za-rok-2013-ds5-/ekonomika.aspx?c=A140110\\_140347\\_ekonomika\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/statni-dluh-ceske-republiky-za-rok-2013-ds5-/ekonomika.aspx?c=A140110_140347_ekonomika_spi)

KUČERA, Petr a HOVORKA Jiří. *Kupní síla Čechů klesá. Víc peněz už mají i Slováci* [online]. Aktuálně.cz [30. 3. 2014] Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/kupni-sila-cechu-klesa-vic-penez-uz-maji-i-slovaci/r~79fd4a324c7611e3b6ba0025900fea04/>

KURZY. *EUR průměrné kurzy 2013, historie kurzů měn* [online]. Kurzy.cz [30. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2013/>

KURZY. *EUR průměrné kurzy 2014, historie kurzů měn* [online]. Kurzy.cz [30. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2014/>

KURZY. *Inflace – 2014, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. Kurzy.cz [29. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

KURZY. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2014* [online]. Kurzy.cz [29. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

LUMEN. *Profil společnosti* [online]. Lumen.cz [19. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.lumen.cz/index.php?lang=cz&folder=profil-spolecnosti&article=profil-spolecnosti>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Příprava na stárnutí v ČR*. [online]. Mpsv.cz [30. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Solární panely* [online]. MZP.cz [26. 3. 2014] Dostupné z: [http://www.mzp.cz/cz/solarni\\_panely](http://www.mzp.cz/cz/solarni_panely)

OBCHODNÍ REJSTRÍK. *Solartec s. r. o., Rožnov pod Radhoštěm IČO 49610040 - Obchodní rejstřík firem* [online]. Kurzy. Cz [1. 1. 2014]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/49610040/solartec-sro/>

PHOTON ENERGY. *Photon Energy in Central and Eastern Europe* [online].

PhotonEnergy.com [20. 2. 2014]. Dostupné z: <http://en.photonenergy.com/central-eastern-europe>

PODNIKATEL.CZ. *Sazby DPH* [online]. Podnikatel.cz [26. 3. 2014] Dostupné z:

<http://www.podnikatel.cz/specialy/dph/sazby-dph/>

POSLANECKÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČESKÉ REPUBLIKY. *Rozpuštění*

*poslanecké sněmovny* [online]. PSP.cz [26. 3. 2014]. Dostupné z:

<http://www.psp.cz/sqw/cms.sqw?z=5827>

ROAD Energy – fotovoltaiické panely a elektrárny. *Legislativa 2013* [online]. Road-energy.cz

[20. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.roadenergy.eu/d62-legislativa-2013-html.html>

SOLÁRNÍ NOVINKY. *Solartec se stává lídrem polského fotovoltaiického trhu* [online].

Solarninovinky.cz [4. 4. 2014]. Dostupné z:

<http://www.solarninovinky.cz/?zpravy/2014022401/pvweb-pl-solartec-se-stava-lidrem-polskeho-fotovoltaiickeho-trhu>

SOLARTEC. *Historie a současnost – Přehled činností* [online]. Solartec.cz [26. 1. 2014].

Dostupné z: <http://www.solartec.cz/o-nas/historie-a-soucasnost>

SOLARTEC. *O nás* [online]. Solartec.cz [26. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.solartec.cz/o-nas/historie-a-soucasnost>

SOLARTEC. *Velkoobchod* [online]. Solartec.cz [17. 2. 2014]. Dostupné z:

<http://www.solartec.cz/male-instalace-do-30kwp/velkoobchod>

SOLARTEC. *Výzkum, vývoj a výroba* [online]. Solartec.cz [17. 2. 2014]. Dostupné z:

<http://www.solartec.cz/vyzkum-vyvoj-a-vyroba/profil>

TREALS MP. *Podpora FVE v ČR* [online]. Treals.cz [31. 3. 2014]. Dostupné

z: <http://www.treals.cz/fotovoltaiika/podpora-fve-v-cr/>

ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob.* [online].

Ucetnikavarna.cz [26. 3. 2014] Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-](http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/)

[tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/](http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/)

UNIVERZITA KARLOVA. *Počet vysokoškolsky vzdělaných se v ČR od roku 1995 zdvojnásobil* [online]. Cuni.cz [30. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.cuni.cz/IFORUM-11671.html>.

### **Ostatní zdroje**

Interní údaje společnosti Solartec, s. r. o.

Výroční zpráva 2010

Účetní závěrka 2012

## Seznam zkratek

aj.	-	a jiné
apod.	-	a podobně
BIPV	-	Building Integrated Photovoltaic (fotovoltaické technologie integrované do budov)
č.	-	číslo
ČNB	-	Česká národní banka
ČR	-	Česká republika
EAT	-	čistý zisk
EZS	-	elektronický zabezpečovací systém
FV	-	fotovoltaický
FVE	-	fotovoltaická elektrárna
HDP	-	hrubý domácí produkt
kWp	-	jednotka špičkového výkonu fotovoltaické elektrárny
mil.	-	milion
MWp	-	megawatt peak - jednotka výkonu solárního panelu v bodě maximálního výkonu za standardních podmínek
např.	-	například
obr.	-	obrázek
PEST	-	politicko - legislativní, ekonomické, sociální a technicko - technologické faktory
popř.	-	popřípadě
PV	-	photovoltaic
ROA	-	Return on Assets (rentabilita aktiv)

ROE	-	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	-	Return on Sales (rentabilita tržeb)
SC	-	solar cells (solární články)
s.r.o.	-	společnost s ručením omezeným
SWOT	-	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)
tj.	-	to je
tzn.	-	to znamená
tzv.	-	tak zvaný
VA	-	volt – ampérová charakteristika
VN	-	vysokonapěťový

## **Seznam obrázků**

Obr. 2.1: Formy konkurence z pohledu mikroekonomie

Obr. 2.2: Porterův diamant pro konkurenční výhodu národů

Obr. 2.3: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Obr. 2.4: SWOT analýza

Obr. 3.1: Omlazené logo společnosti

## **Seznam tabulek**

Tab. 4.1: Vývoj makroekonomických ukazatelů v období 2009 - 2012

Tab. 4.2: Ukazatele aktivity

Tab. 4.3: Ukazatele rentability

Tab. 4.4: Ukazatele likvidity

Tab. 4.5: Ukazatele zadluženosti

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 5.5.2014

.....Veronika Lukášová.....

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1    Organizační struktura společnosti
- Příloha č. 2    Finanční poměrové ukazatele
- Příloha č. 3    Rozvaha společnosti Solartec, s.r.o. k 31. 12. 2010
- Příloha č. 4    Výkaz zisku a ztráty společnosti Solartec, s.r.o. k 31. 12. 2010
- Příloha č. 5    Rozvaha společnosti Solartec, s.r.o. k 31. 12. 2012
- Příloha č. 6    Výkaz zisku a ztráty společnosti Solartec, s.r.o. k 31. 12. 2012